

تكوين الثقافة الإبداعية

الأخذ بيد ذوي الرؤية والمشاكسين
وغيرهم من مثيري المتاعب
المفيدين في مؤسستك

فرانسيس هورايب

تعريب : محمد سمير العطائي

مكتبة العبيكان

«لا يختلف القادة في كافة أنحاء العالم على أن الإبداع هو العامل المنفرد ذو الأثر الأعظم في نجاح عمل ما. إن المنظمات بحاجة إلى الإبداع حتى تستمر في بقائها وذلك أمر تعرفه تماماً. إذن لماذا نجد معظم الشركات تنحو مثل هذا المنحى الكئيب من محاولة كبح الإبداع؟

وبينما تمس الحاجة إلى الإبداع من أجل الاستمرار في البقاء ضمن الاقتصاد الحديث، لا نجد هذه الحاجة بالضرورة تأخذ موقعها داخل الثقافات التنظيمية التقليدية. وبمقدار ما تكرر المنظمات القول بأنها تريد الإبداع وتحتاج إليه، نجدها غالباً ما ترفضه عندما يأتي. بل إن بعضها يقضي عليه دون قصد، فهي تقوم بتوظيف الأشخاص المبدعين لديها ثم تمنعهم من استخدام مهاراتهم.

إن تشجيع الإبداع الحقيقي هو من الأمور الصعبة، إذ الإبداع هو بالتعريف يتعلق بالأفكار المختلفة التي تتحدى الافتراضات التقليدية وما إليها من طرق إدارة الأعمال. وغالباً ما يكون على درجة من الاختلاف تجعله يُنظر إليه على أنه مشاكساً يؤدي إلى الصراع.

إن المشاكسين من أي نوع كان ليسوا موضع ترحيب في معظم الاحوال. وقد يكون التعامل معهم أمراً صعباً، ذوي أفكار مخلصة، سذج من النواحي السياسية، غير أنهم يستخرجون أفكاراً جديدة تنبثق من ضمن إطار المنظمة ذاته، كما يعيدون تنظيم طرق إدارة الأعمال بشكل حقيقي ومجرَّب.

إنهم (البط البري) في المنظمة، لأنهم لا يطيرون بشكل منتظم، وفي الوقت الذي يكون فيه هذا الأمر مصدراً ممتعاً للإبداع، ربما يكون سبباً في كثير من مشاكلات تواجه المديرين الذين عليهم إدارة الأشخاص والعمليات. غير أن المشاكسين هم أكبر المصادر في اقتصاد المعلومات.

إن كتاب (تكوين الثقافة الإبداعية) يقدم للمديرين على مختلف مستوياتهم النصائح الاستراتيجية العملية والتي هي في متناول اليد، من أجل تشجيع الإبداع والمشاكسة وإدارتهما مع تجنب الصراعات التي تزيد عن الحد والتي قد تؤدي إلى شلل المنظمة.

إن هذا الكتاب:

- يحدد الأمور الرئيسية الأربعة التي ينبغي على المديرين القيام بها من أجل تشجيع المشاكسة وبالتالي تشجيع الإبداع ضمن منظماتهم.
- يشرح الطرق المتعددة التي قد يتبعها المديرون والمنظمات من أجل المشاكسة ـ وكبت الأمور الإيجابية الكامنة.
- يبين متى تتجاوز المشاكسة الصحية حدودها وتتحول إلى صراع غير مرغوب فيه.
- يبرز دور المدير المتوسط في ترويج فرص الإبداع والتعاون.
- يبين للمديرين كيفية تمييز المشاكسين وتدريبهم والقيام بدور (الموجه السياسي) حتى تصير أفكارهم مقبولة ضمن الشركة.





تكوين الثقافة الإبداعية

الأخذ بيد ذوي الرؤية والمشاكسين وغيرهم من مثيري المتاعب المفيدين في مؤسستك

فرانسيس هورايب

تعريب
محمد سمير العطائي

مكتبة العبيكان



تكوين الثقافة الإبداعية

الأخذ بيد ذوي الرؤية والمشاكسين وغيرهم من مثيري المتاعب المفيدين في مؤسستك

فرانسيس هورايب

تعريب
محمد سمير العطائي

مكتبة العبيكان

شكر وتقدير

لقد ساعدني الكثير من الأشخاص علىٰ تحويل هذا المشروع من فكرة إلىٰ كتاب. وأتوجَّه بالشكر أولاً إلى رولان دوماس Roland Dumas الذي كان دوره كمشاكس ذي بصيرة ومفكر خارج عن المألوف هو الذي أعطاني الفكرة أولاً. ومن ثم أتوجَّه بالشكر إلىٰ كل من دايڤيد كارلسون David Carlson وكليف كولن Cliff Cullen وكلاهما من الرجال العمليين ذوي الرؤية العميقة، واللذان ساعداني علىٰ العمل في اجتياز العقبات الأولى، وإلىٰ كل من سوزان روبنسون Susan Robinson ولويز روس Louise Ross وشارون ڤاندركي Sharon Vanderkaay اللواتي ذهبن بتلك الأفكار إلىٰ مدى أبعد، مبرهنات ـ كما كنت دوماً أعرفهن ـ أنّهن من أندر المبدعات الناجحات. وعندما أخذت الفكرة شكل مواضيع رئيسية، ساعدتني ملاحظات الكثير من الأشخاص الآخرين وخبراتهم علىٰ المضي في إعطاء محتويات الكتاب شكلها، وهم الدكتور مين باسادور Min Basadur ورودبراند ڤولد Rod Brandvold وورود برازيير Rod Brazier وألان بريكبير Alan Breakspear وديريك بيرني Derek Burney ودايڤيد براون David Brown وجوناثان كالوف Jonathan Caloff ومايكل كاردينال Michel Cardinal ومورين دونليڤي Maureen Donlevy ومونت دويل Mont Doyle وورولان دوماس Roland Dumas وجو فلين Joe Flynn وسول كازيمر Sol Kasimer ومايك نورمان Mike Norman وروب نوتمان Rob Notman وجيفري أوبريان Geoffery O'Brien

وكريستيان أويمت Christiane Ouimet وستيف كويسنل Steve Quesnelle وجيزيل سامسون فيرولت Gisele Samson-Verreault وتشك سيلي cChuck Seeley ومارك سبونر Mark Spooner.

وفي الختام أتوجَّه بالشكر إلىٰ أَشخاص هم لو أورباخ Lew Auerbach وروكسان كاميرون Roxanne Cameron وبارب ماكلم Barb Mac-Callum وجانيت ميرز Janet Mairs الذين أخذوا علىٰ عاتقهم مهمّة شاقة دون مقابل وهي مراجعة الكتاب بأكمله والتعليق عليه مستخدمين خبرتهم في ما كتبته، والمساعدة في تركيز المادة بشكل أكبر. لقد كانت لديهم طاقة فريدة في التأمّل العميق في فكرة معينة أَو حتى في جملة معينة مع المحافظة علىٰ كمال مقصد الكتاب والفكرة. لقد كانت تعليقاتهم لا تقدَّر بثمن في ما يتعلَّق بالأمور الكبيرة والصغيرة. وخلال عملي، قامت كل من محررتي كارين ميلنر Caren Milner ووكيلة أَعمالي دافني هارت بتقديم التوجيه لي ببراعة ولم تتوقفا عن الاستماع إلىٰ أفكاري المشتتة بتعاطف عندما أعالجها لتصبح حقيقة واقعة.

أتوجه بجزيل الشكر إلىٰ كل أولئك الأَشخاص، إن أية أخطاء أَو أي إغفال أَو غلط تقع كلها علىٰ عاتقي. غير أني أعرف أن أي عمق أَو مدى تجده في هذا الكتاب يرجع بشكل رئيسي إلىٰ مساعدتهم الكريمة.

الفصل الأول

الحاجة إلى الإبداع

«إن الإبداع الجذري الذي يتجاوز كل حد هو ما نحن بحاجة إليه في هذه الأيام، هناك بعض الشركات التي يمكن لها أن تمارسه بشكل ثابت وبعضها الآخر لا يقوم بذلك، لماذا؟».

الحاجة إلى الإبداع

لم تكن الشركة في الماضي بحاجة سوى إلىٰ التحسين، وإذا ما قامت بهذا التحسين بشكل مستمر وهذا أمر ليس بالسهل، فإن بإمكانها أن تتوقع نجاح أعمالها.

لقد مضت تلك الأيام إلىٰ غير رجعة، إذ أن الانفجار المعلوماتي واقتصاد العولمة ـ وكل الأمور التي ما كانت لتفوتك إلاَّ لو كنت في حالة سبات ـ قد تكاتفت علىٰ تغيير القواعد. وفي الحقيقة، فإن مجلة هارڤارد للأعمال Harvard Business Review أوردت «إن التمسك بالتحسين التدريجي في الوقت الذي يعمل فيه المنافسون علىٰ إعادة اختراع الصناعة يماثل العزف علىٰ الكمان بينما تكون روما طعمة للنيران»[1].

---

(1) غاري هامل Gary Hamel. «الاستراتيجي كثورة» مجلة هارڤارد للأعمال Harvard Business Review (تموز/ يوليو، آب/ أغسطس، 1996).

كما ترى مجلة أسبوع الأَعمال Business Week أن «الأمر الذي سيؤدي إِلىٰ القضاء عليك في عالم الاقتصاد الجديد، ليس هو الشخص الذي يقوم بعمل أفضل مما تقوم به، بل إنه الشخص الذي يقوم بعمل مختلف»[1].

ويقدم غيوف سميث Geoff Smith نائب رئيس التطوير والأَعمال لشركة ميتل Mitel وهي شركة لصناعة التحويلات الهاتفية المثال الكامل علىٰ ذلك حيث يقول: «ليست من تنافسنا هي شركة لوسنت Lucent أَو شركة نورتل Nortel». «إن منافسينا هم شركات مثل شركة سيسكو Cisco التي تنظر إِلىٰ الاتصالات الصوتية علىٰ أنّها مجرد إحدى تطبيقات نقل المعطيات التي يمكن لها الاستغناء عنها، إنّهم يعملون علىٰ انهيار عملنا بشكل كامل».

إذن ما هو الأمر الجديد الذي لا بد منه؟ إن جمعية محاسبي الإِدارة Society of Management Accountants تُعرِّف الإِبداع علىٰ أنّه. . . «الأساس في التماس النمو المثمر المضطرد»[2].

ويعتبر بيتر دركر Peter Drucker الذي قد يكون أعظم المرشدين المتعمقين في مجالات الإدارة أن الإِبداع هو القدرة الإِدارية الأولى التي نحتاج إليها في المستقبل. كما أن مجلة الثروة Fortune تنصح الشركات التي تود أن يدرج اسمها فيها علىٰ أنها الشركة الأكثر مدعاة للإعجاب بأن تعمل علىٰ الإِبداع ثم الإِبداع ثم الإِبداع. فالإِبداع هو الذي يرجع إليه نصف النمو في الوقت الحاضر. كما أنّه يعود بالربح الوفير. وقد أظهرت دراسة حول معدل العائدات بالنسبة إِلىٰ 17 نوعاً من الإِبداعات الناجحة، أن متوسط العائدات قد وصل إِلىٰ 56٪ بالمقارنة مع 16٪ ROI معدل الفائدة.

---

(1) مايكل بلومبرغ Michael Bloomberg «الفوز عند تقاطع الخوف والفرصة» Winning at the intersection of fear and Opportunity أسبوع الأَعمال Business Week (11 كانون ثاني/ يناير 1999).

(2) الجمعية الكندية لمحاسبي الإدارة «الإبداع التعاوني واقتصاد المعرفة» ـ (مسائل المحاسبة الإدارية: البحث رقم 17).

وتحاول الشركات اللحاق بهذا التغيير، فقد أظهرت دراسة وضعها إرنست ويانغ Ernst & Young أن الشركات الأوروبية والشركات في أمريكا الشمالية أصبحت تعتبر الإبداع العامل الأكثر أهمية للنجاح في المستقبل، حتى إن الشركات التكنولوجية التي يفترض أنها علىٰ رأس الداعين إلىٰ الإبداع تعتبر أن «جعل الإبداع يحدث» هو المشكلة الأكبر في عالم الصناعة.

يستحوذ علىٰ جاك ويلش CEO Jack Welch، مدير شركة جنرال إلكتريك GE والذي ينظر إليه علىٰ أنه أعظم مدير علىٰ قيد الحياة في العالم، هاجس قدرة شركته علىٰ «كسر الزجاج»، أي قدرتها علىٰ الاستمرار في الإبداع. وينتابه القلق حول ما إذا كانت لدى شركته «المورثات الجينات الصحيحة، أي هل يرغب الأشخاص الذين يلتحقون بالشركات الكبيرة في كسر الزجاج؟ ينبغي علينا أن نقوم بتحطيم هذه الشركة في سبيل ذلك، ليس هناك أي نقاش، علينا أن نحطمها لا غير»[1] وهكذا فإن المنظّمات بحاجة إلىٰ الإبداع كي تستمر في البقاء، وهي تعلم ذلك. إلاّ أن علينا أن نسأل سؤالاً هاماً قبل أن نتابع في استكشاف هذه المسألة إلىٰ مدى أبعد.

ما هو الإبداع علىٰ أي حال؟

إن الفكرة السائدة هي أن الإبداع هو القدرة علىٰ التكوين، تكوين الأفكار الجديدة وتكوين المعرفة. وهذا هو السبب في أن الشركات تنفق ملايين الدولارات علىٰ عقد الدورات التدريبيّة التي يقوم خلالها الأشخاص باللعب بكتل ذات ألوان زاهية لكي تستمر عصارة إبداعهم في التدفق. غير أن الأمر لا يقتصر علىٰ ذلك إذ إنه يتجاوز حدود توليد الفكرة ليصل إلىٰ وضع هذه الأفكار موضع التنفيذ. ويشير ستيف وين CEO Steve Wynn مدير في شركة منتجعات

(1) توماس أ. ستيوارت Thomas A. Stewart «انظر إلىٰ جاك، انظر إلىٰ جاك وهو يركض» ـ مجلة الثروة Fortune 27 أيلول/ سبتمبر 1999 ص 124 ـ 36.

السراب Mirage Resorts وهي من أكثر الشركات التي تعجب بها مجلة الثروة Fortune إلىٰ أن «التحدي هو إخراج السَّيل المستمر من الأَفكار الجيدة من المخابر وما فيها من مضخمات الإبداع لكي تمر عبر التسويق والتصنيع متابعة طريقها حتى الوصول إلىٰ الزبون». وبتعبير آخر، فإنك في الوقت الذي تحتاج فيه إلىٰ إبقاء المضخة مترعة بالكثير من الأَفكار الجيدة، إلاَّ أن بقاء تلك الأَفكار دون أن ترى النور هو أمر فيه الإخفاق. يتمسك الخبير الإداري موس كانتر Moss Kanter منذ زمن طويل بفكرة «أن الفكرة الجديدة الجيدة لا تعني سوى القليل ـ عدا المخاطرة ـ إذا لم تتوج بالامتياز عند التنفيذ»[1] وهكذا، فإنَّك لو كنت تملك الكثير من الأَفكار غير المألوفة تكون خلاَّقاً، وإذا ما تمكَّنت من تحويلها إلىٰ شيء ذي قيمة تكون مبدعاً.

وإضافة إلىٰ ذلك، فإن بناء مصيدة فئران جيدة في هذه الأيام، التي تتميز ببيئة أَعمال تتصف بسرعة الحركة وتجاوز التصنيف، قد يكون أمراً فعَّالاً غير أنَّه ليس إبداعاً. إن الإبداع هو استخدام الأمواج فوق الصوتية الموجَّهة بشكل يجعل الفئران تتراجع عائدة إلىٰ أوكارها؛ إن الإبداع هو تطوير طريقة جديدة بأكملها من أجل التخلّص منها. **ولا** يتعلق الإبداع بالتحسين الهامشي الذي يتم إجراؤه علىٰ منتج هامشي.

وطبقاً لما تقدَّم، فإن مجلة الثروة Fortune ترى أن الإبداع اللاخطيِّ ـ أي الإبداع غير الظاهر وغير التدريجي ـ هو وحده الذي ينتج تكوين الثروة علىٰ المدى البعيد. إن الإبداع الجذري، وهو النوع الذي يتناغم مع استراتيجيتك الحاضرة، لم يعد مجرد خيار، بل إنه أصبح أمراً إلزامياً.

إن غيوف يانغ Geoff Young وهو رأسمالي في مشروع وادي السيليكون

---

(1) روزابيث موس كانتر Rosabeth Moss Kanter «تابع ثم تابع حتى الإنجاز» مجلة هارڤارد للأَعمال Harvard Business Review (آذار/ مارس نيسان/ أبريل 1990).

Silicon Valley ومن أفضل من حقَّقوا النجاح في ذلك المشروع (300٪ عائد سنوي مقابل الاستثمار)، يوافق على ذلك حيث يقول «ينبغي على المدراء CEO تشجيع التفكير الذي يشكل اختراقاً، وذلك من أجل الحصول على أَفكار من أجل المنتجات الجديدة»[1].

وعلى هذا، لكي تكون الفكرة إبداعية، عليها أن تكون خلاَّقة وأن يتم تطبيقها. ولكي تكون منافِسة، يجب أن تشكِّل قفزة كبيرة إلى الأمام. وإلاَّ فإن عليك أن تغلق الموضوع ولكن دون أن تدخن السيكار.

ما هو نوع الإبداع المطلوب

إننا نعلم أن الإبداع يجب أن يكون خلاَّقاً وجذرياً وقابلاً للتطبيق. ولكن ما هو موضوعه؟ إن المنتجات والخدمات هي الموضوع الواضح له، غير أن هناك مجالات أُخرى نحتاج فيها إلى إعادة التفكير في عاداتنا القديمة المتعلّقة بها، يقول غاي كاواساكي Guy Kawasaki مرشد التسويق السابق في شركة آبل Apple ومؤلف كتاب «قواعد الثورة» Rules of Revolution إن العادات سوف تكون سبباً في القضاء على الأعمال في أية شركة جديدة. وفي ما يأتي عرض لبعض من هذه العادات.

- **إن منتجاتنا أقل سوءاً من غيرها** كان واقع الاقتصاد القديم، وقبل الإنترنت، هو أنه إذا كان المستهلكون لا يعلمون أن بإمكانهم الحصول على منتجاتك بسعر يقل عن 20٪ عن سعرها في الجهة الأُخرى من المدينة، فإنَّك تكون بذلك قد حقَّقت ربحاً إضافياً مقداره 20٪ بشكل آلي. إذ إن ما يجهلونه كان في مصلحتك بشكل مباشر، وإذا لم تكن أفضل من منافسيك في بلدك ولو بشكل هامشي، فإن أرباحك تكون غير مشروعة.

  أما اليوم، فإن بإمكان أي شخص الوصول إلى أبعد المسافات وأوسع المجالات من أجل الحصول على منتجات لا تقتصر على كونها أقل سوءاً بل إنّها في الحقيقة تعمل بشكل أفضل.

(1) لوري لونو Lori Loannou «إجعل من شركتك مصنعاً للأفكار» ـ مجلة الثروة Fortune (12 كانون ثاني/يناير 2000) ص F264N-F264R.

- **الميزانية هي الحاكم الأعلىٰ** إن لم يكن الموضوع مدرجاً في الميزانية، فإنه يعتبر غير موجود، بغضّ النظر عن مدى أهميته. والميزانيات، كما رأيتها آخر مرة، ليست أدوات من أجل المخاطر. وعندما تضعها الشركات قبل الإبداع في سلم الأولويات، تكون في ذلك قد فوتت تلك الفرص التي تحمل مخاطر مرتفعة، إلاَّ أنّها تحقِّق أرباحاً عالية وهذه الفرص هي جوهر الإبداع.
- **المصادر الخارجية توفّر الأموال** إن هذا الأمر صحيح علىٰ المدى القريب إلاَّ أن ذلك يقضي عليك علىٰ المدى البعيد، وعندما تعتمد عليه في عملك، فإنّه سوف ينسحب علىٰ موهبتك وعلىٰ كفاءاتك وعلىٰ قدرتك علىٰ الإبداع.
- **إن المنتَج الأفضل هو الذي يربح** أتمنى ثم أتمنى لو كان هذا الأمر صحيحاً. إذ لو كان الأمر كذلك لكنا جميعاً الآن نعمل علىٰ أجهزة شركة آپل Apple ونقوم بتشغيل أشرطة الڤيديو علىٰ نظام بيتا Beta.

يبدو لأول وهلة أن أسبقية الوصول إلىٰ السوق هي الطريق إلىٰ الربح وهذا يعني دخول البرمجيات التي تحتوي علىٰ الكثير من الأعطال التي يمكن إصلاحها فيما بعد (ونعدكم بذلك). مثل هذا الأمر، يجبرنا علىٰ إعادة التفكير في قيمة النوعية ومهما يمكنها أن تحقق من ربح. إن مثل هذه العادات لم تعد مفيدة، بل إنّها في الحقيقة ستؤدي بنا إلىٰ المتاعب. نحن في حاجة إلىٰ أن نأتي بطُرق جديدة لمواجهة التحديات الجديدة. وعلينا أن نبتدع طريقاً لنا للخروج من العادات القديمة.

بعض المنظَّمات رائعة في مجال الإبداع

هناك بعض المنظَّمات التي لها تاريخ رائع في مجال الإبداع، والذي لم يكن مجرد تقدّم مفاجئ أدَّى إلىٰ وضعها علىٰ الخارطة بل لأنّه كان بشكل تيار متواصل.

تحصل شركة 3-M علىٰ 30٪ من دخلها الإجمالي من المنتجات التي لم يكن لها وجود منذ أربع سنوات. أما شركة Enron فهي شركة تشغيل خطوط أنابيب نفط قامت بإعادة تشكيل نفسها فأصبحت شركة تمارس التجارة بالقدرة الكهربائية المنزلية.

أما شركة Enron on line فإنّها ما زالت تحاول أن تحدّد كيف يجب أن تسير الأمور في العالم الراهن، عالم الأعمال الإلكترونية، وقد بلغ رقم أعمالها خلال السنة الأولى من عملها (100) مليار دولار. ويقول نائب المدير التنفيذي للشركة ستيف كين Steve Kean: «إن الإبداع هو من صميم المحافظة على المصلحة التنافسية للشركة»[1].

إن الشركات التي تبدع بشكل ناجح تعرف أنّها بحاجة لأن تكون متطرفة فيما تقوم به. فشركة هيوليت باكارد Hewlett-Packard تصنع نوعين من طابعات الكومبيوتر، يعمل النوع الأول بأشعة الليزر والثاني بنفث حبر الطباعة، وهما منتجان ينافس كلٌّ منهما الآخر بشكل طبيعي. ومع ذلك، وبدلاً من أن تحاول الشركة تجنّب هذه المنافسة، فقد شجعت القسمين اللذين ينتجان الطابعتين على أن يحاول كل منهما افتراس أسواق الآخر، وماذا كانت النتيجة؟ لقد أصبحت الشركة هي الأولى في إنتاج **النوعين** من الطابعات التي تعمل بأشعة الليزر والتي تعمل بنفث حبر الطباعة.

إن ذلك يماثل النجاح الذي حقّقه جاك ويلش Jack Welch ذلك النجاح الذي يعزى ولو بشكل جزئي على الأقل إلى إبداعه المتطرف. إذ إنّه عندما أصبح CEO المدير العام لشركة جنرال إلكتريك GE، في سنة 1980 قام رمزياً بتفجير أكثر الشركات نجاحاً في الولايات المتحدة، إذ إنه طلب أن يصبح كل فرع من فروع أعمال الشركة هو الأول أو الثاني في مجال عمله. وبهذه الاستراتيجية أصبحت شركة GE في الوقت الراهن وبشكل ثابت إحدى أكبر الشركات في العالم مدعاة للإعجاب (أي أكثرها تحقيقاً للأرباح آخذين بالاعتبار أن مجلة الثروة Fortune هي المبدية للإعجاب بالشركة). إلاّ أن ويلش أدرك الآن أن ضرورة الإبداع تتطلّب عقلية جديدة. ولم تعد شركة جنرال إلكتريك

---

(1) نيكولاس شتاين Nicholas Stein «أكثر الشركات في العالم مدعاة للإعجاب» مجلة الثروة Fortune (2 تشرين الأول/ أكتوبر 2000) ص 183.

المساعدة للمدراء من أجل تمييز أولئك المشاكسين وتدريبهم والقيام بدور الموجِّه السياسي من أجل جعل أفكارهم مقبولة لدى الشركة.

وبالقدر الذي يشكل فيه التعامل مع المشاكسة المكشوف تحدياً، إلاَّ أنّه يصبح أكثر صعوبة إذا ما أصبح المشاكسة سرياً. وسوف يقدم لك الفصل العاشر المساعدة علىٰ معرفة متى يصبح المشاكسة سرياً، كما أن الفصلين 11 و12 سيساعدانك علىٰ إعادته إلىٰ الظهور بشكل علني من جديد.

إن الثقافة التي تدعم الإبداع بحاجة إلىٰ تجسيد طُرق من أجل تشجيع استمرارية المشاكسة، وسوف يغطي الفصل 13 كيفية إجراء ضربة البداية من أجل بدء الحركة نحو ثقافة إبداعية. أما الفصل 14 فإنه يبحث في الطُّرق والآليات التي تدعم الإبداع. ويبيِّن الفصل 15 للمدراء كل علىٰ حدة كيف يمكن لهم تقديم المساعدة علىٰ إجراء التغيير في الثقافة.

أما الفصل 16، فإنه يبحث موضوع المشاكسين ذوي النزعة التخريبية والذين يجب استبعادهم، ويقدم الفصل الأخير بعض الأفكار التي ترشد إلى الاتجاه الذي يجب أن نتبعه في الدور المتطور للمدير كمشجِّع للإبداع.

الخلاصة

علىٰ الرغم من أن توفّر الفكرة العظيمة هو إنجاز في حد ذاته، إلاَّ أن الاختبار الحقيقي لأية منظّمة هو إيصال هذه الفكرة إلىٰ الأسواق. وكلما زاد اعتمادنا علىٰ الإبداع من أجل تحقيق النجاحات زدنا إدراكاً لصعوبة الطريق.

سوف يستكشف الفصل التالي كيف أنشأنا منظَّمات تعادي الإبداع بشكل إهمالي.

النقاط الرئيسية

- الإبداع هو مفتاح النمو المضطرد طويل الأمد.
- يجب أن يكون الإبداع جذرياً وليس تدريجياً.

* يمكن لبعض الشركات أن تقوم به، إلاً أن معظمها غير قادر على ذلك.

مراجع هذا الفصل

- بروكر، كاترينا Brooker Katrina «إغلاق التسرّب في P&G» Plugging the Leaks at P&G مجلة الثروة Fortune (21 شباط/ فبراير 2000)، ص 44 ـ 48.
- كولفن، غيوفري Colvin Geoffery «أكثر الشركات مدعاة للإعجاب في أمريكا» America's Most Admired Companies مجلة الثروة Fortune (21 شباط/ فبراير 2000) ص110.
- كولفن، غيوفري Golvin Geoffery «المدير المطلق» The Ultimate Manager مجلة الثروة Fortune (4 أيلول/ سبتمبر 2000) ص 18.
- هامل، غاري Hamel, Gary «قيادة النمو الجذري» Driving Grassroots Growth مجلة الثروة Fortune (4 أيلول/ سبتمبر 2000) ص 186.
- هامل، غاري Hamel, Gary «أعد اختراع شركتك» Reivent Your Company مجلة الثروة Fortune (12 حزيران/ يونيو 2000) ص 99 ـ 118.
- كاهن، جيريمي Cahn, Jeremy «أكثر الشركات مدعاة للإعجاب في العالم» The World's Most Admired Companies مجلة الثروة Fortune (11 تشرين الأول/ أكتوبر 1999) ص 267 ـ 70.
- كاواساكي، غاي Kawasaki, Guy «قواعد من أجل الثوريين» Rules for Revolutionaries (نيويورك ـ دار نشر Harper Collins 1999) كما تم اقتباسها في مجلة الثروة Fortune (24 أيار/ مايو 1999) ص 296 d.
- كيفر، أندرو Cupfer, Andrew «إن مأزق شركة Xerox أكبر مما يتحمّله تومان» Xerox Jam is Too Much for Thoman' مجلة الثروة Fortune (29 أيار/ مايو 2000) ص 42 ـ 4.
- مانك، نينا Munk, Nina «كيف حولت شركة Levi علامة تجارية أمريكية عظيمة إلى هباء» How Levi's Trashed a Great American Brand مجلة الثروة Fortune (12 نيسان/ أبريل 1999).

- روز، أيان Rose, Ian «تثمين رأس المال الفكري: تقرير موجز» Valusing-Intellectual Capital: Summary Report مجموعة الخدمات الاستشارية المحدودة IBR (آب/ أغسطس 1997) ص240.
- روث، دايفيد Ruth, David «من فتى يقود الجواد إلىٰ فتى يُجلد عن غيره: دفن شركة Motorola» From Poster Boy to Whipping Boy: Burying Motorola مجلة الثروة Fortune (6 تموز/ يوليو 1998)، ص 28.
- سيلرز، باتريشيا Sellers, Patricia «إن الأهداف الكبيرة الجريئة صعبة المنال لا تتحقق ـ ما عليك إلاً أن تسأل شركة P & G» Big Hairy, Audacious Goals Don't Work- Just Ask P & G مجلة الثروة Fortune (3 نيسان/ أبريل 2000)، ص 39 ـ 41.
- سيلرز، باتريشيا Sellers, Patricia «إعادة اختراع القوس: شركة ماكدونالد تبدأ من جديد» Reinventing the Arch: McDonald's Starts over مجلة الثروة Fortune (22 حزيران/ يونيو 1998) ص 34.
- شتاين، نيكولاس Stein, Nicholas «أكثر شركات العالم مدعاة للإعجاب» The World's Most Admired Companies مجلة الثروة Fortune (2 تشرين الأول/ أكتوبر 2000) ص 183.
- ستيوارت، توماس أ Stewart Thomas A «عودة الطيران بسرعة ثلاثة أضعاف سرعة الصوت» 3-M Flights Back مجلة الثروة Fortune (5 شباط/ فبراير 1996) ص 99.
- الجمعية الكندية لمحاسبي الإدارة The Society of Management Accountants of Canada «الإبداع التعاوني واقتصاد المعرفة» (مسائل المحاسبة الإدارية ـ الورقة 17) ص 40 Collaborative Innovation and the Knowledge Economy (Management Accounting Issues Paper 17) P. 40.
- فاليري، نيكولاس Valery Nicholas «نظرة عامة علىٰ الإبداع في الصناعة» A Survey of Innovation in Industry مجلة الاقتصادي The Economist (20 شباط/ فبراير 1999) ص 70.

الفصل الثاني

ثنائية الفعالية ـ الإِبداع

ونحن في طريقنا نحو الفعالية قمنا وبشكل مهمل بتكوين
منظَّمات لا ترحِّب بالإِبداع.

الإِبداع: الحقيقة والخيال

لو كان عالمنا هذا أفضل مما هو عليه، لكان الإِبداع يحدث بالشكل الآتي: يدخل إِلىٰ مكتبك بشكل مفاجئ موظف شاب أنيق محترم تلتمع عيناه ذكاء حاملاً فكرة غير مألوفة. حيث تدرك قيمتها فوراً وتكيل الثناء علىٰ الأنيق الذي يتقبّله علىٰ استحياء دون حاجة إِلىٰ أي اعتراف آخر.

تأخذ فكرة الأنيق العظيمة صاعداً بها إِلىٰ المستويات الأعلىٰ، حيث يثنى عليك لأنّك تمكّنت من إدراك ما تحمله تلك الفكرة من إمكانات جيدة. ووسط التهليل والتلميح إِلىٰ ترقيتك، يتم صبّ الأموال ويترك كل الأَشخاص كل ما لديهم من أَعمال لينصرفوا إِلىٰ مساعدتك علىٰ إيصال الفكرة إِلىٰ الأسواق، حيث تسجل رقماً قياسياً في سرعة الوصول إليها وتحقق منها ملايين الدولارات وتطلب منك مجلة الثروة Fortune إجراء مقابلة معك.

حسن، إذا ما كنت تعمل في شركة يحدث فيها مثل هذا الأمر، اكتب لي فإني أرغب في العمل لديها أيضاً.

وبدلاً مما تقدَّم، فإن الاحتمال الأكبر أن يحدث الإِبداع بالشكل التالي؛

حتى لو كان القسم الأول من السيناريو حقيقة، أي أن (الأنيق) يدخل عليك فجأة وأنّك أدركت مدى أهمية الفكرة حالاً، فإن خطوتك التالية هي أن تحمل تلك الفكرة صاعداً بها إلىٰ المستويات العليا. إلاّ أن رئيستك المباشرة في حالة تشبه حالة عصا منغرسة في الطين إذ أنّها سوف تهزّ رأسها قائلة: «لا أعلم، إني لا أرى أن هذه الفكرة سوف تعمل، هل تراها أنت كذلك؟ أقصد أني لا أراها منسجمة مع ما نقوم به من عمل، ترى هل تنسجم؟».

وأخيراً فإنّك تنجح في إقناعها بأن تأخذ الفكرة إلىٰ المستوى الأعلى الذي يلي حيث تقوم بعرضها بشكل مذهل إلاّ أن أحد نوّاب الرئيس يبدي اعتراضاته عليها. «كيف يمكن لك التأكّد من احتمالات ROI (معدل الفائدة)؟ ألم تضخم قدرات السوق؟ إن من الصعب جداً استعمال هذا النموذج التجريبي. لا أعتقد أن الزبائن سوف يتقبلونه». تقوم بالإجابة عن كل ذلك بأفضل ما تستطيع إلاّ أنّك تشعر بأن الحاضرين يميلون إلىٰ رأيه. إنك تدرك أن اعتراضاته ليست في مصلحة الشركة، وإذا ما كنت ناجحاً، فإن الشركة سوف تبعد ذلك العمل عن نطاق مسؤوليته. إن اعتراضه الحقيقي هو أن ذلك لن يكون في مصلحته **هو**.

يقوم نائب المدير بإقناع الجميع بأن عليهم أن ينظروا أمامهم قبل أن يقفزوا، ويُطلب منك أن تعمل علىٰ جمع معطيات أكثر عن المستهلك «**غير أنّك**» تعترض علىٰ ذلك قائلاً: «إن المعطيات الخاصة بالمستهلك لا تقدِّم أية فائدة في الحالة التي تتعلّق بالأفكار غير المألوفة، لأن تلك الأفكار جديدة، وعلىٰ المستهلكين أن يجربوها قبل أن يقرِّروا إذا ما كانت تعجبهم». فيقول خصومك الألداء: «إذن أنت تريد منا أن نشتري شيئاً دون أن نعرف قيمته؟» وتجيب: «كلا بالطبع لا أريد ذلك ولكن. . .» وبهذا يكون المد قد انقلب ضدك ولم يبق عليك سوى أن توافق علىٰ قيامك بجمع معطيات تعرف مسبقاً عدم فائدتها. تبدأ بدراسة السوق، وفي الوقت الذي تكون فيه المجموعات

المركزية تتحرَّك، تصلك أخبار بأن نائب الرئيس وخصمك الرهيب يقوم سراً بحملة من أجل الاستحواذ علىٰ فكرتك. بل إنه يصل إِلىٰ رئيستك إذ أنّها تأتي إليك متسائلة «أتعتقد حقيقة أن هذا الشيء سوف ينجح؟» ثم تعتصر يديها قائلة: «علىٰ كل حال، إنّها فكرة جديدة إِلىٰ درجة كبيرة، ترى هل سيعرف المستهلك كيف يستخدمها؟». ويكون جوابك هو نفس ما سبق لك أن أجبت به مليون مرة «إني متأكد من أنّهم سوف يعرفون استخدامها إذا ما قمنا بعملية التسويق بشكل جيد، إنها ليست علىٰ هذه الدرجة من التعقيد، كل ما في الأمر هي أنّها جديدة». تجيبك رئيستك: «لكن خصمك يقول بأننا سوف نربك السوق، وبالتالي فإن الجميع سوف يعانون ذلك» ثم تحني رئيستك قامتها إِلىٰ الأمام وتخفض صوتها قائلة «سأقول لك شيئاً في السر، لقد أعلمني خصمك أن معظم نواب المدير الآخرين يتخذون موقفاً سلبياً من الموضوع، وهو متأكد إِلىٰ درجة بعيدة من أنك عندما تعاود طرحه فإنّك لن تلقى الكثير من الدعم حول طاولة الاجتماعات، وإذا كانت الحالة علىٰ هذا الشكل. . .» وتهز كتفيها بلا مبالاة «أنت تعرف رئيسنا الذي لا يعرف الخوف، إنّه لن يخرج متكئاً علىٰ غصن شجرة». «مثلك تماماً». إنّك تفكر في داخلك. غير أنك لا تفعل أكثر من أن تكرّر القول «إني متأكد من أن المعطيات سوف تكون مقنعة للجنة».

أثناء هذا الوقت، نعود إِلىٰ مزرعة الماشية حيث الأنيق وقد أصابه الضجر يطالب: «لم لا يقومون عن أردافهم ويوافقون عليها» «أريد معرفة خيارات الأسهم المتعلقة بهذا». كما تلوح في الجو تهديدات بأن يذهب إِلىٰ بيته حاملاً معه ما لديه من كرات المرمر التي يلهو بها. ولو أن تلك التهديدات لم تصل إِلىٰ حد التصريح بها. ومع إدراكك بأن المعطيات لن تقدم لك الضربة القاضية التي أنت بحاجة إليها، فإنك تبدأ حملة مع نواب المدير الآخرين، حيث تمسك بتلابيب كل من تتمكّن منه وتحدثه عن الاحتمالات العظيمة والممتعة لهذا

المشروع، ثم تدعهم يرسمون صورة الفكرة الجديدة وتلك طريقة لإنزال خصمك درجة أَو اثنتين إلىٰ الأدنى. . والنتيجة هي أن معظم نواب المدير ليس لهم موقف واضح إِلاَّ أنّهم مهتمون بالأمر.

وفي اليوم المحدد للبحث تقوم بعرض المعطيات أمام الحضور، تلك المعطيات التي جاءت كلها كما توقعت مسبقاً، أي أنها لا تقدم أية مساعدة، بل إنها تعطي الفكرة بدلاً من ذلك حجة مشبوبة بالعاطفة علىٰ أنّها موجة المستقبل. ثم إنك ستبين لأعضاء اللجنة كيف سيصبحون قادة الأسواق!

وعلىٰ الرغم من اعتراضات خصمك ومع الدعم الفاتر الذي تتلقاه من رئيستك المباشرة، تتم المصادقة علىٰ تمويل المشروع مما يجعلك تتنفس الصعداء. تعود مسرعاً إِلىٰ (الأنيق) حاملاً له الأخبار السارَّة، ينظر إِلىٰ الأسفل وهو يحرِّك قدميه. «هذا عظيم يا رئيس، ولكن. . .» ثم يرفع بصره قائلاً «لقد وافقت للتو علىٰ عرض قدَّم إلي من شركة e-Product، وكنت أنوي تسليم طلبي لترك العمل لديكم في هذا اليوم». تنفجر صائحاً «لا يمكن لك أن تأخذ فكرتك معك» «إنها ملك للبلاد»، يهز (الأنيق) كتفيه استهجاناً قائلاً «أعلم ذلك. إِلاَّ أن لدي فكرة أخرى أَو اثنتين وهما مختلفتان تماماً عن الأولى، لقد قامت شركة e-Products لتوها بتخصيص التمويل اللازم لهما».

تعود إِلىٰ مكتبك وتغلق الباب خلفك، إنك تدرك كما يدرك (الأنيق) أن النموذج التجريبي الأساس لا يكفي. إن (الأنيق) هو الوحيد الذي يعرف كيفية عمل ذلك النموذج وكيفية تحويله إِلىٰ منتج قابل للاستخدام. وحتى لو تمكنت من العثور علىٰ بديل (للأنيق) غداً، إِلاَّ أن الأمر يحتاج إِلىٰ بضعة أشهر كي يصل في عمله إِلىٰ السرعة المطلوبة، بينما سبق لك أن وعدت بأن تقتحم الأسواق بحلول الربيع المقبل.

يقرع باب مكتبك ويطل منه خصمك برأسه قائلاً «أهنئك علىٰ تخصيص التمويل» وتنفرج أسنان سمك القرش في فمه عن ابتسامة عريضة: «لقد كنت

متأكداً من أنك لن تتخلّى عن الأمر»، ثم يتقدم منك ماداً يده إليك فتصافحها بحذر شديد، ويقول لك «ليس بيننا شعور غير ودي بالتأكيد» فتجيبه بصوت ضعيف «بالتأكيد»، «وبعد كل ذلك سوف أكون بحاجة إلىٰ مساعدتك في السوق». يومئ خصمك برأسه قائلاً: «سوف نبذل كل ما بوسعنا كي ينجح المشروع، وعلىٰ كل حال فإن كل ما هو في صالح الشركة هو في صالحنا نحن، أليس كذلك؟» تعتدل في جلستك قائلاً: «إني أقدِّر ذلك حقيقة، لم لا نلتقي في الأسبوع المقبل من أجل البدء بدحرجة الكرة؟ يجيبك خصمك دون أن تطرف له عين «لا أستطيع ذلك، سأكون في استوكهولم».

«هل يمكن أن تحل (ليندا) محلك؟».

«كلا، كلا، إن ليندا مرتبطة بأَعمال أخرى بشكل كامل، لا يمكن لي أن أسمح لها بتركها».

«وماذا عن (رالف)؟».

يعود خصمك إلىٰ هز رأسه قائلاً: «لا أعتقد أن لدى رالف الصورة الشاملة التي ستكون بحاجة إليها، كلا، ليس رالف».

«حسن، متى أستطيع الوصول إليك؟».

يهز خصمك كتفيه قائلاً «لست أدري، ما الأمر مع **سقط الاكتساب** هذا. إني مرتبط بمواعيد بشكل كامل في الوقت الحاضر»، ثم يعتدل في وقفته قائلاً: «علىٰ أي حال، اتصل بـ(ڤيكي) لكي ترى كيف يمكن لها أن ترتب موعداً لك، إني متأكد أن بإمكاننا أن نفعل ذلك من أجل موضوع هام كهذا».

ثم يلوح لك بيده مودعاً بعد ذلك ويمضي في طريقه.

تضع رأسك بين كفَّيك، إنك تعرف هذا النوع من الممارسات، سوف تتصل بـ(ڤيكي) وللعجب العجاب سوف تجد أن خصمك مرتبط بمواعيد

متواصلة شهراً بعد شهر، وليس هناك من شخص يمكن له أن يتصرف بالموارد الخاصة بخصمك سوى خصمك نفسه، وتدرك أنّه قد بدأ لتوه بالفرار.

الدافع إلى الفعالية

إن الحرس القديم في دفاعه عن حلبة السباق الخاصة به يشكل تحدياً بالنسبة لأي إبداع، وعلىٰ أي حال، هناك شيء آخر، إضافة إلىٰ السياسات المكتبية، ـ يكمن بشكل أعمق داخل الطريقة التي نمارس فيها أَعمالنا ـ وهو أمر يجعل خلق الإبداع ودعم استمراريته من الأمور الصعبة، ألا وهو دافعنا نحو الفعالية. ومنذ أن فرض فريدريك تايلور Fredriek Taylor نظام ضبط ساعات العمل باستخدام ساعة التوقيت علىٰ أول عامل سيئ الحظ، أصبح القسم الأكبر من عملنا يتركز علىٰ الفعالية.

بما أن الفعالية تتحوّل إلىٰ أرباح، فإننا نطرح علىٰ أنفسنا دوماً السؤال الآتي: «كيف يمكن لنا تحقيق عمل أكثر بزمن أقل؟»، وقد سيطر هاجسنا نحو السرعة في هذه الأيام علىٰ هذا الدافع. إن من يصل إلىٰ السوق أولاً هو الفائز. نحن بحاجة إلىٰ السرعة لكي نتمكّن من المنافسة في هذا الاقتصاد العالمي غير المستقر، والطائر السريع هو الذي يبكر في الاستيقاظ وتساعده أجهزة (الفاكس) والبريد الإلكتروني واستخلاص المعلومات من الكمبيوترات واستخدام البريد السريع Fedex في عمله.

نحن نتقن تلك الأشياء لأننا مارسناها، لقد اكتشفنا أن دراسات تايلور المتعلقة بالزمن والحركة قد تكون ملائمة للأَعمال الصناعية البسيطة في القرن الماضي، غير أننا نحتاج إلىٰ طُرُق أكثر تعقيداً في هذه الأيام، وقد توصلنا إلىٰ ثلاث طرق فعّالة أولها توفّر الرؤية، فبدلاً من إعطاء الأمر إلىٰ الجميع كي ينطلقوا في نفس الاتجاه مع الإشراف عليهم كي نتأكد من تنفيذهم للأمر ومعاقبة المخالفين، فإننا نشرك المجموعة كلها لتكون لها رؤية واحدة، لأن

هذه الطريقة هي على المدى البعيد أكثر فعالية ومردوداً من أجل تحقيق أهدافنا. كما أن لدينا رؤساء يمتلكون موهبة كبيرة في إيصالنا إلى خط النهاية.

وأخيراً فإننا نستخدم مجموعات العمل، وعلى الرغم من أن تشكيل هذه المجموعات قد يستغرق بعض الوقت، إلاَّ أنّها فعالة بشكل رائع على المدى الأبعد في إنجاز الأعمال.

وعلى هذا، فإن الشركات التي تمتلك الرؤية والرؤساء الجيدين ومجموعات العمل التي تقوم بعملها بشكل جيد، تساعدنا بمجموعها على أن نكون فعَّالين إلى أقصى حد ممكن، غير أن كلاً من تلك العوامل هو عامل مساهم في مناخ معاد نسبياً للإبداع، فكيف يكون ذلك؟

الإبداع والشركات التي تملك الرؤية

إن الشركات التي تملك الرؤية هي الشركات التي نود جميعاً أن نعمل فيها. إذ إنّها تملك إحساساً قوياً بما تقبل عليه، وكل من يعمل فيها ملتزم بهذا الهدف، وغالباً ما يتمتع رئيسها (أَو رئيستها) باحترام كبير، وتكون لقراراته (أَو قراراتها) القدرة على تحريك المؤسسة بسرعة نحو الاتجاهات الجديدة.

إن الإخلاص في مثل هذه الشركات هو صفة مميزة قوية، كما أن الشعور بالتكاتف الذي يسود الجميع يجعلهم توّاقين دوماً للحضور إلى عملهم والمساهمة فيه.

لقد أدركت الشركات الفعالية الجوهرية لمثل هذه الثقافة وقامت ببذل الكثير من الجهود من أجل تكوينها.

وبغضّ النظر عن كل الميزات الإيجابية لهذه الثقافة، فإن لها بعض السلبيَّات، إذ إن الشركة التي تلتزم بهدف معين بشكل كبير، ستعمل على كبت أَو إبعاد أَو مجرد عدم تشغيل أولئك الذين يعتقدون أن هناك هدفاً مختلفاً أفضل. وقد بيَّنت البحوث أن الأَشخاص ذوي التفكير الواحد والذين لا

يتبادلون الحديث إلاّ في ما بينهم (كما قد يحدث في شركة ذات هدف واحد)، تقوى لديهم نتيجة لذلك حالة عدم القدرة على تحمّل الأفكار المختلفة.

وقد توصلت دراسات الهيئة الاستشارية إلىٰ أن المنظّمات تواجه صعوبة في تطوير منظور جديد لأنّها غير قادرة علىٰ رؤية افتراضاتها الخاصّة بها. ويذهب س. ج. نيميث C. J. Nemeth إلىٰ أبعد من ذلك عندما يقول في مجلة كاليفورنيا للإدارة California Management Review ما يأتي: «هناك ما يدل علىٰ أن الجو الذي يزداد فيه احتمال تحريض التكوين (الإبداع)، هو الجو الذي يكون معارضاً بكل معنى الكلمة للثقافة المشتركة من النوع الذي يشبه العبارة (من حيث التمسّك بها)»[1]. إن في هذا نبرة من الحقيقة، ألا ترى ذلك؟ هل وُجِدت ولو مرة واحدة في شركة يتم فيها إعطاء الأهمية للنوعية العالية؟ ما هو رأيك في الشخص الذي يعمل بأقل مما يقدر عليه؟ وإذا ما كنت إنساناً رائعاً بشكل حقيقي، فإنّك قد تهزّ كتفيك وأنت تفكّر: «لكل نصيبه»، إلاّ أنك مثل الكل منا، والاحتمال الأكبر أنّه ستكون لديك أفكار قاتمة حول نَسَب هذا الشخص وعاداته الشخصية. ومن المحتمل أنّك ستتجنّب العمل معه لأنه لن يقوم بالعمل ساعات إضافية وبالتالي فإنّك ستتحمّل كل شيء.

هناك القليل من التعاطف، في الثقافة التي تدعم النوعية العالية، مع الشخص الذي يعمل لمجرد الإفلات من المسؤولية. ومع ذلك، أليس من الممكن أن يكون هذا الشخص أحياناً علىٰ حق؟ هل أن إنجاز الأمور بشكل كامل هو أمر ضروري دائماً؟ أليست هناك أوقات يكون فيها ما هو جيد بشكل كاف كافياً من حيث جودته، وخاصة في عصرنا هذا، عصر أسبقية الوصول إلىٰ السوق؟ لكن المنظّمة التي تلتزم بالنوعية الأفضل فقط والتي تعمد إلىٰ كتم

(1) شارلان جين نيميث Nemeth «إدارة الإبداع، عندما يكون الأقل هو الأكثر» مجلة كاليفورنيا للإدارة California Management Review (المجلد 40، رقم 1، خريف 1997) ص 64.

أصوات أولئك الذين يفكِّرون بطريقة مختلفة، سوف لا يكون لديها سوى القليل من القدرة على إدراك مثل هذه النزعة، ناهيك عن ممارستها.

إن تثبيط وجهات النظر المخالفة قد يكون فعَّالاً طالما بقي الهدف الحالي قابلاً للتحقيق. ولكن عندما يتم تحقيق الهدف، أَو في الحالة الأكثر سوءاً، عندما يصبح الهدف غير مناسب وأنت ما زلت تعمل لتحقيقه، فإن الثقافة التي تعمل على كبت وجهات النظر المخالفة لن تجد حولها من يدلّها على ذلك.

«انتظر دقيقة» إنك قد تكون هازئاً. «هناك الكثير من الشركات التي تمتلك الإبداع والثقافات القوية الملتزمة مثل الشركات التي وردت لمحة عن كل منها في الفصل الأخير».

هذا صحيح، إلاَّ أن نيميث يرى أن نجاح تلك الشركات يعود إلى أن **رئيسها** هو المبدع. وإذا ما كانت القضية على هذا الشكل، فإن مسألة جعل شركة ملتزمة ومخلصة تنفذ الفكرة تعتبر حسنة متميزة.

إلاَّ أن هناك جانباً سلبياً: من الأفضل للرئيس أن يكون على حق، إذ إن فكرته ستنفّذ سواء أكانت صحيحة أم خاطئة. وهناك الكثير من الأمثلة عن أشخاص متحمسين في التزامهم قاموا بتبني إبداع يؤدي إلى كارثة. وقد حدث أثناء إحدى قفزات الصين الكبيرة إلى الأمام في عهد ماوتسي تونغ أن طلب من الجماهير أن تقوم بقتل العصافير التي كانت تُعتبر بمثابة مصدر للخطر. وقد نفَّذت الجماهير تلك المهمة بشكل نشيط أدَّى إلى هلاك العصافير بشكل شبه كامل، فماذا كانت النتيجة؟ لم يتمكن الشعب الذي كان منصرفاً إلى قتل العصافير من زرع المحاصيل، إذ كانت أية محاصيل يتم زرعها تتعرّض للتلف بسبب الحشرات التي كانت تأكلها العصافير عادة، وقد أدَّى ذلك إلى عجز واسع النطاق في إنتاج المحاصيل وإلى حدوث مجاعة.

وهكذا، فإن التنفيذ أحادي التفكير لفكرة سيئة قد تكون له عواقب

مأسوية، ولكن حتى في عالم الأَعمال، فإن الأَفكار الغبية التي تنفّذ بشكل جميل تكلفنا الكثير من الأموال والوقت الثمين، ونذكر في هذا المجال الثياب التي تطرح بعد الاستعمال والتي طلعت بها شركة Scott Paper وشراب البيبسي الكريستالية ومزيل الرائحة العالمي Nullo نعم، لقد كان يفترض أن تبتلعه لكي تزول منك الروائح.

وماذا عن Ford Pintos أَو عن لعبة Earring Magic Ken والتي يمكن الافتراض بأنّها تشكّل رفيقة مناسبة لبديلتها اللعبة باربي Barbie ناهيك عن Edsel. ومع كل هذا فقد كان هناك شخص ما يعتقد في زمن ما أن كل تلك الأشياء كانت أَفكاراً عظيمة وقد نزلت كلها إِلىٰ الأسواق. إن قوة الشركات التي تملك الرؤية تكمن في قدرتها علىٰ التنفيذ، إِلاّ أن قدرتها علىٰ رعاية الإِبداع ضمن المنظّمة ودعمه تبقى محدودة. وهذا نوع من طبيعة الحياة أليس كذلك؟ لقد سارت الشركات التي تملك الرؤية في طريق واحد ـ نحو الالتزام ووحدة الهدف ـ وحصلت علىٰ الكثير من النتائج الإيجابية إِلاّ أن ضعفها يكمن في ما تملكه من قوى. إذ إن مركز النشاط لديها والذي يمكنها من أن تعطي بشكل سريع وجيد، هو نفسه الذي يجعل من الصعب عليها أن تأخذ اتجاهاً مختلفاً عند الحاجة.

ترى، هل أنا أدعو إِلىٰ نبذ الرؤية وفرق العمل؟

كلا مطلقاً، إن الرؤية وفرق العمل كانت وما تزال قوى إيجابية في المنظّمات، وعلىٰ أي حال فإني أطلب منك أن تأخذ بالاعتبار أنّها في الوقت الذي لا تعتبر فيه أمراً سيئاً، إِلاّ أنّها قد لا تكون جيدة بشكل مطلق أيضاً. ونحن لم ننفق الكثير من الوقت في التساؤل حول ما إذا كان لها جانب مظلم.

وقد بيّن ألبرت هيرشمان Albert Hirchman في كتابه الرائع بعنوان (المخرج، الصوت والولاء) Exit, Voice and Loyalty وجود ذلك الخطر ـ حيث أشار إِلىٰ أن «العبيد السعداء» ـ وهم الأشخاص الذين يلتزمون بالشكل الذي تكون عليه الأمور ـ يمكن أن يوافقوا علىٰ المشاركة في أمور قد تكون في نظرهم أنظمة غير مقبولة أخلاقياً من نواحٍ

أخرى. وإلاَّ كيف لنا أن نفسّر حالة كل من ألمانيا النازية أو جنوب أفريقيا في ظل نظام التمييز العنصري أو جنوب الولايات المتحدة قبل الحرب الأهلية أو حتى نحو أواخر الخمسينيات؟. إنها لم تكن أمماً تتألَّف بأكملها من أناس لا أخلاقيين حاقدين بل من أناس لم يكونوا يناقشون الوضع الراهن. وهكذا عندما يكون الالتزام بالطُرق السائدة في منظّمة أو في مجتمع أمر جيد بشكل عام، دون النظر إلىٰ وجود أصوات منفردة ترتفع ضد كل ما هو ملائم ومقبول وطبيعي، فإن من الممكن تجنّب الكثير من الشر عن طريق الأشخاص الآخرين الحريصين والذين لديهم الشعور بالمسؤولية.

الإبداع والإدارة الأعلى

قد تظن أن المدراء الأعلى سوف يعملون علىٰ تشجيع الإبداع لأنّهم يدركون مدى أهميته. إلاَّ أن ت. ج. واتسون T. J. Watson مؤسِّس شركة IBM، قد اشتهر بأنّه كان يكرِّر القول إن حاجة العالم بأسره إلىٰ الكمبيوترات لا تتجاوز الخمسة. وفي سنة 1977 صرح كين أولسن Ken Olsen مؤسِّس شركة الأجهزة الرقمية Digital Equipment Corporation بأنّه «ليس هناك ما يدعو أي إنسان لكي يقتني كمبيوتر في منزله»[1]. وحتى شركة GE التي اشتهرت بالإبداع، فإنّها قد ترتكب الهفوات. ففي سنة 1994 اقترح أحد موظفيها وهو غلين ميكم Glen Meakem أن يدخل المورِّدون الذين يتنافسون علىٰ الحصول علىٰ طلبات من شركة GE في مزاد إلكتروني علني مفتوح، إلاَّ أن الشركة لم تتمكّن من إدراك مغزى هذه الفكرة. وبعد خمس سنوات وصلت شركة ميكم للأسواق الحرّة .Meakem's Company, Free Markets Inc إلىٰ رقم ذروة في السوق وصل إلىٰ المليارات وذلك عن طريق تنظيمها مزادات إلكترونية علنية مفتوحة، وبذلك تخلّفت شركة GE عن قيادة ثورة الإنترنت في مجال العمل ـ العمل.

(1) مارك بوردن Mark Borden «التفكير في الغد» Thinking about Tomorrow مجلة الثروة Fortune (تشرين الثاني/ نوفمبر 1999) ـ ص 170.

وهكذا، كيف فوّت أولئك المدراء الموهوبون وتلك الشركات علىٰ أنفسهم فرصة ركوب مثل تلك القوارب الكبيرة؟ إن السبب في ذلك يرجع إلىٰ أنّهم غير متلائمين لكي يصبحوا أبطالاً لا من حيث التدريب ولا من حيث النزعة.

قد يكون عصر التصنيع في طريقه الآن كي يصبح شيئاً من التاريخ. إلاّ أنّه ما زال لدينا نظام الإدارة الذي أُنشئ في ربوع ذلك العصر. لقد كان يتم تدريب المدير علىٰ القيام بالتخطيط والتنظيم والقيادة والسيطرة. وماذا عن الإبداع؟ لقد كان شيئاً يقوم به المهندسون والباحثون، أما الأَشخاص العاديون فكانوا مجرد تابعين لقيادة رئيسهم.

إن التخطيط والتنظيم والقيادة والسيطرة ما زالت لها أهميتها في الوقت الراهن، وفي حقيقة الأمر، فإنّها قد أصبحت تشكّل تحدياً أكبر بالنسبة للأَعمال ذات الطابع الإلكتروني مما كانت تشكّله مثيلاتها في عصر الاقتصاد القديم. إذ إن تحقيقك أحلامك في مجال عملك في الماضي كان يتطلب توفّر نوع من القدرة علىٰ التصنيع لديك، وعندما كنت تقوم بترتيب أمورك من أجل أن تصنع السيارات، يصبح من غير الممكن لموظفيك أن يصنعوا أكواب الشاي. إلاّ أن المدراء CEO في مجال الأَعمال ذات الطابع الإلكتروني يعرفون أن «في [أشباه الشركات] مثل e Bay أَو Intuit أَو Yahoo، حيث تكون القدرة الذهنية هي أداة رأس المال الرئيسية، يمكن للموظفين أن يبدأوا باتباع استراتيجية مختلفة جذرياً بلمح البصر. . . . وسرعان ما تصبح موجوداتك غير منسّقة بكل معنى الكلمة، ما لم يقم مدير CEO الأَعمال ذات الطابع الإلكتروني بتدعيم التركيز المتعلق بالاستراتيجية بشكل حازم لا يلين»[1].

(1) غيوفري كولڤين Geoffery Colvin «كيف تصبح مديراً عظيماً في مجال الأَعمال الإلكترونية» How to be a great E-CEO مجلة الثروة Fortune (24 أيار/ مايو 1999) ص 107.

وحتى في الوقت الراهن فإن العمل العادي للمدير ليس تغيير التركيز المتعلق بالاستراتيجية بشكل مستمر، بل إنّه وإلىٰ حد كبير يتعلّق بتنفيذ استراتيجية متفق عليها بشكل مسبق.

وإضافة لما تقدم، فإن علىٰ المدير أن يعرف ما الذي عليه أن يتوقعه، الأمر الذي يمكنه من أن يدرك متى تصبح الأمور سائرة في الاتجاه الخاطئ.

إلاَّ أن الأمثلة التي تساعدك علىٰ اتخاذ القرار حول ما إذا كانت الأمور تجري في مسارها الصحيح أم لا، هي نفسها التي تمنعك من رؤية الأمور التي ليست في محلها. ومن أجل إيضاح هذه النقطة دعنا نتحدَّث عن البقع الشمسية. فقد ذكر الفلكيُّون الصينيُّون وجودها قبل الأوروبيين بعدة قرون ودون استخدام المناظير الفلكية التي لم تكن قد اخترعت بعد. فهل كان الصينيُّون أكثر ذكاءً أم كان بصرهم أكثر حِدَّة؟ إن كلا الأمرين بعيد الاحتمال. لقد كان الاختلاف الرئيسي هو أن علم الفلك الصيني لم يكن يقول باستحالة حدوث أي تغير في النظام الكوني، بينما كان الاعتقاد السائد في أوروبا هو أن السموات ثابتة وغير قابلة للتغير. لقد تمكّن الفلكيُّون الصينيون من رؤية البقع الشمسية لأن مبادئهم تسمح بذلك بينما لم يرها الأوروبيون لأن مبادئهم لا تسمح بهذا.

إن الإبداع، بالتعريف، لا يتعلّق بالأَعمال العادية، إنّه يتعلّق دوماً بالقيام بعمل الأشياء بشكل مختلف. إلاَّ أن الأَعمال العادية هي ما يتقن المدراء القيام به. إن قدرتهم علىٰ إدارة الأَعمال بشكل فعَّال قد تكون سبباً يساهم في عدم قدرتهم علىٰ إدراك الإمكانات الإبداعية. وقد يكون المبدأ، سواء كان مطبقاً في علم الفلك أم في الصناعة، عاملاً مساعداً في إعطاء العالم معناه، إلاَّ أن من الممكن له أيضاً أن يجعل رؤية الأمور غير المناسبة أمراً أكثر صعوبة.

لا يمكن لك أن تحدِّد إلىٰ أين يتجه الإبداع

إن التنبؤ بالنتائج البعيدة المدى لأي إبداع ناجح هو أمر غير ممكن. يقول بيتر دركرPeter Drucker «ان الإبداع دوماً والقدرة علىٰ تغيير كل شيء، والأمر غير المتوقع هو الذي يحدث دوماً»(1). ويتفق داني هيليس Danny Hillis معه في الرأي حين يقول «إن القريبين منا إلىٰ التكنولوجيا كانوا منذ زمن بعيد وما زالوا متأكدين مما هو ليس مؤكداً»(2) ويقدِّم لنا التاريخ الكثير من الأمثلة عن النتائج غير المتوقعة للإبداع. فقد أدَّى اختراع آلة الطباعة إلىٰ انتشار معرفة القراءة والكتابة علىٰ نطاق واسع. وللمرة الأولى في تاريخ البشرية أصبح من الممكن الوصول إلىٰ المعرفة بشكل مباشر دون الحاجة إلىٰ تدخّل طرف ثالث وإلىٰ تفسيراته. وصار ممكناً للناس أن يحدّدوا أفكارهم عن العالم بأنفسهم.

وقد أدت تلك القدرة علىٰ التساؤل في ما يتعلّق بالنظام القائم إلىٰ حدوث حركة الإصلاح البروتستانتي والتي قامت علىٰ أساس حق كل فرد في أن يحدد طريقه إلىٰ الله. وإذا ما كان بإمكانك تحديد علاقتك مع الله فكم يكون الأمر أكثر منطقية عندما تقوم أيضاً بتحديد علاقتك مع الدولة، وهذا ما أدَّى إلىٰ قيام الحركات الديموقراطية.

وهكذا فإن آلة الطباعة التي اختُرِعت بالأصل من أجل تجنّب العمل المرهق عند النسخ بشكل يدوي، قد أدَّت إلىٰ الديموقراطية التي ما زالت تجسِّد عالمنا حتى اليوم.

ومن الطُرق الأُخرى التي أدخلت بها الإبداعات تغييرات غير متوقعة في حياتنا:

- أدَّى انتشار السيارات في مطلع القرن العشرين إلىٰ تلاشي الحاجة إلىٰ الخيول بسرعة كبيرة، وبالتالي كان التحوّل من إنتاج تبن الأعلاف إلىٰ إنتاج محاصيل أُخرى سبباً في حدوث ثورة زراعية.
- أدَّى ظهور أجهزة الراديو إلىٰ تجاوز الفروقات بين المناطق وإلىٰ القضاء علىٰ مسرحيات الرقص والغناء وظهور العلامات التجارية الخاصة بالمستهلكين.
- ساعد اختراع البطاريات علىٰ ظهور الهواتف الخلوية التي يستعملها الثوار عندما يَكون الحكّام الديكتاتوريون مسيطرين علىٰ خطوط الهاتف.

---

(1) برنت شلندر Brent Schlender بيتر دراكر يأخذ النظرة البعيدة Peter Drucker Takes the Long View مجلة الثروة Fortune (28 أيلول/ سبتمبر 1998) ـ ص 170.

(2) داني هيليس Danny Hillis (لماذا تنطلي علينا خرافة YZK (Why do we Buy The Myth of YZK مجلة نيوزويك Newsweek (31 أيار/ مايو 1999)، ص 12.

- تحوّل جنوب الولايات المتحدة إلىٰ قوة اقتصادية لا يُستهان بها عندما انتشر استعمال مكيفات الهواء علىٰ نطاق واسع.

وأخيراً، فإن لدي واحدة من الأمور المفضلة ـ وهي التنبؤ حول اتجاه حركة الإبداع نفسه. في سنة 1899 قال شارلز ديول Charles Duell وهو المفوض السابق لدائرة براءات الاختراع في الولايات المتحدة مندفعاً بثقة ممتعة: «لقد تم اختراع كل ما يمكن اختراعه»[1]. أظن أن وجهه قد احمر خجلاً حيثما هو الآن.

الإبداع وفِرَق العمل

لقد أطلقت علىٰ فِرَق العمل صفة المحرك داخل المنظّمات، وتقوم هذه الفِرَق علىٰ نظرية أن تعدد الرؤوس، أفضل من وجود رأس واحد، ويتم تشكيلها في أغلب الأحيان بهدف معالجة إحدى المشاكل المربكة أَو اقتراح طرق جديدة للقيام بالأَعمال.

وعلىٰ أي حال، فقد لاحظت أن من النادر لفِرَق العمل أن تتخذ قرارات بالغة الأهمية أَو أن تنتهي إِلىٰ قفزات بارزة إِلىٰ الأمام.

إن تلك الفِرَق لا تتخذ قرارات أكثر سوءاً مما يتخذه مدراؤها من قرارات أَو أن تخرج بأَفكار أكثر سوءاً مما لديهم؛ إذ إن الأمر لا يعدو كونه لا يتوفر لديها الأفضل. وقد كنت ذات مرة عضواً في مجموعة كان يفترض فيها أن تخرج بطريقة مبدعة تهدف إِلىٰ إعادة بناء إحدى الشركات. وقد قام كل فرد من هذه المجموعة بعمله بشكل دؤوب ولمدة طويلة، إِلاَّ أن المنظّمة «الجديدة» بدت في شكل يدعو إِلىٰ الشك بأنها تشبه سابقتها. لم تكن هذه المجموعة أقل من المعدل إِبداعاً أَو نفاذ بصيرة، غير أن أموراً مثل وجود الطبقة العليا والخوف من التغيير وحماية الأبقار المقدسة، قد شكّلت عقبات في طريقها.

---

(1) Borden, op. cit ص 170.

تبين البحوث أن المجموعات تميل إلىٰ كونها أقل إبداعاً من الأفراد لوحدهم. والأشخاص عرضة لأن يغيروا آراءهم بتأثير أفكار الآخرين. إن كلمة «نعم» العامة التي يقولها البعض قد تتخطَّى كلمة «لا» التي تخص فرداً بعينه. وقد يصبح ذلك حركة لولبية نحو الأسفل. إذ إنني وإن كنت أفضل أن أقول «لا»، أشعر بأن هناك ما يضغط علي كي أقول «نعم». وعندما أقول «نعم» بشكل علني، فإن ذلك يزيد في تشجيع الآخرين علىٰ تجاهل مشاعرهم الخاصة وأن يعلنوا موافقتهم أيضاً. وتميل المجموعات إلىٰ تبني الاستراتيجية التي تحبذها الأكثرية حتى ولو ان في ذلك استبعاداً لإمكانات الآخرين، وبهذا فإنهم عاجزون نسبياً عن اكتشاف الحلول الأصلية.

تتحمل المجموعات وجود عدد من وجهات النظر، لكن ذلك مرهون ببقائها ضمن حدود الفلسفة المتفق عليها، أي أنك طالما تؤمن بالنوعية، فإن وجهات نظرك سوف تلقى الترحيب، وإذا كنت لا تؤمن بها فإن أفكارك سوف تكون موضع استهجان.

إن خطر السماح بوجود بعض الأفكار المحددة فقط هو أمر معروف تماماً في الأنظمة الديموقراطية، وقد اتخذت جهود خاصة من أجل التنبيه إلىٰ هذه المشكلة. تضمن حرية التعبير لي الحق في إبداء وجهة نظري حتى لو ووجهت بالمعارضة العنيفة من قبل الآخرين، وحتى لو كانت وجهة نظري بغيضة لأي سبب كان.

إلاَّ أننا ولو كنا نملك هذا الحق كمواطنين، إلاَّ أن هذا التسامح لا يمتد إلىٰ درجة تشمل حياتنا في العمل. إن حرية التعبير داخل المنظَّمات هي سلعة أكثر ندرة. وعلىٰ هذا، فإنه في الوقت الذي تشكل فيه المجموعات أدوات ممتازة من أجل إيجاد الالتزام وإنجاز الأعمال، إلاَّ أنها ليست بالضرورة ممتازة في مجال إيجاد أفضل الأفكار. بل إنها قد تفرض نوعاً من التفكير الجماعي ـ ثقافة المراقبة ـ الذي يكبح الإبداع.

وهكذا فقد كان نجاحنا رائعاً في تكوين ممارسات عمل فعَّالة توصلنا إلىٰ تحقيق أهدافنا بأقل زمن ممكن. ولكن كما يقول ستيوارت آسلوپ Stewart Aslop محرر إحدى الزوايا في مجلة الثروة Fortune: «إن معظم التكنولوجيا التي تشكِّل أساساً لاقتصادنا الفعَّال قد تم تطويرها في ظروف لم تكن تتطلب تحقيق عوائد آنية علىٰ الاستثمارات». لقد تم تطوير المعالج الميكروي Micro Processor في مختبرات شركة AT & T أما تصميم الشبكات الحاسبة المحلية ونظام GUI والطابعات الليزرية ومعالجات الكلام الرسومية، فقد خرجت كلها من مركز أبحاث بالو آلتو التابع لشركة Xerox ، وكذلك قد تم تصميم الفأرة الخاصة بالكمبيوترات في مركز ستانفورد العالمي، وتصميم بروتوكول الإنترنت في وكالة أبحاث الدفاع المتقدمة. كما قام مبرمج بريطاني يعمل في مختبر أبحاث سويسري بتصميم البروتوكول الرئيسي لشبكة الإنترنت. ويقول آسلوپ «الكل منهمك بالفعالية وتحقيق الربح». «بحيث إنني أتساءل من أين لنا أن نحصل علىٰ تلك الأفكار الغبية غير المألوفة التي ستدفع بالنمو إلىٰ ما بعد الإنترنت»[1] وأنا أيضاً أشاركه التساؤل.

النظام والإبداع

في القرن الخامس عشر، كانت لدى الصينيين كافة التكنولوجيات التي تحتاج إليها الثورة الصناعية، الحديد والفولاذ، البارود، البوصلة، دفة السفينة، آلة الطباعة، آلات الحفر من أجل الغاز الطبيعي. إلاَّ أنهم لم يعملوا علىٰ استثمارها من أجل تلك الأغراض. إذ إنهم كانوا آنذاك قد أنشأوا إمبراطورية ناجحة إلىٰ حد كبير قامت علىٰ نظرة كونفوشيوس إلىٰ العالم وأساسها أن النظام والطبقة العليا هما الأسمى. لقد كان عالماً ذاتي الاكتفاء منطوياً علىٰ نفسه يرفض التجارة مع الغرب الذي كان بحاجة ماسة إلىٰ منتجات الصين من الحرير والخزف، لأن كل شيء كان يحتاج إليه أو يعتقد بالحاجة إليه كان متوفراً داخل حدوده.

(1) ستيوارت آسلوپ Stewart Aslop (ما هو الاقتصاد الجديد دون أبحاث؟) مجلة الثروة Fortune (15 أيار/مايو 2000) ص 92.

وعلىٰ الرغم من وجود كل تلك المخترعات داخل المجتمع الصيني ومنذ مدة بعيدة، إلاَّ أن الصين ثابرت علىٰ مسيرتها بنفس الاتجاه الثابت إلىٰ أن استعمل الغرب دفة السفينة والبوصلة كي يبحر إلىٰ مياه تلك البلاد كما استعمل البارود والحديد والفولاذ لكي يخضعها.

الطرق حول هذه المعضلة

لقد أدركت المؤسسات وبمستوى حَدْسٍ معين مشكلة تكوين الإبداع ودعم استمراره في داخلها وحاولت معالجتها بعدة طرق. إذ قامت بعزل مبدعيها داخل معامل منعزلة، وهي وحدات منفصلة فعلياً عن باقي الشركة. وأعفتهم من التقيد بالأنظمة العادية، ثم أعطتهم مهمة تصميم شيء إبداعي مطلوب.

ولقد كانت هناك بعض النجاحات الأسطورية كما حصل في شركة Apple Macintosh إلاَّ أن الدلائل تتوالى حول الطريقة التي ظهرت فيها الكمبيوترات من نوع ماكنتوش Mac بأنها كانت شذوذاً عن القاعدة ولم تكن نتيجة للتوجه.

وقد أجرى الباحث إريك تريست Eric Trist دراسة حول منظمات كبيرة منها General Foods. حيث توصل إلىٰ أن المعامل المنعزلة والمشاريع القائدة ليس لها تأثير يذكر علىٰ باقي المنظّمة.

وفي الحقيقة، فقد ورد في مقالة نشرت في مجلة Harvard Busines Review «إن (أقسام المشاريع الجديدة) و(المصانع المنعزلة) وتأمّلات رفاق البحوث لا يحتمل أنّها سوف تولد ثورة صناعية بأكثر مما يحتمل أن تولدها عمليّة التخطيط السنوي»[1].

(1) غاري، هامل Gary Hamel (الاستراتيجية كثورة) مجلة هارڤارد للأعمال Harvard Business News (تموز/ يوليو ـ آب/ أغسطس 1996) ص 80.

وقد ذهب مايكل شريغ Michael Schrage وهو محرر إحدى الزوايا في مجلة الثروة Fortune إلىٰ أبعد من ذلك، إذ إنه يعتقد أن «المصانع المنعزلة هي . . . إشارة إلىٰ إدارة يئست من الإبداع . . . وتعترف الإدارة العليا بأن شركتها تعجز عن الإبداع العضوي الداخلي»[1]. وعلىٰ هذا، فإن المصانع المنعزلة قد لا تشكّل استجابة لصلوات الإبداع التي نُصلّيها.

ويقترح كليتون كريستيانسن Cleyton Christiansen في كتابه البالغ التأثير بعنوان (معضلة الإبداع) اتباع سياسة أُخرى. إذ إنّه يلاحظ أن النجاح غالباً ما يؤدي إلىٰ تكبيل الإبداع ـ أي أن الشركات التي تملك تكنولوجيا متقدمة تعمل بشكل جيد عادة من أجل تحسين ما لديها، إلاّ أنها نادراً ما تعمل علىٰ تطوير شيء جديد لكي يحل محل القديم، ويرتبط لديها الكثير من المصالح المعهود بها (المال، الوقت، الموهبة، الممتلكات، التفكير) بخط الإنتاج الموجود حالياً.

والحل الذي يقدمه هو أن نعمل علىٰ إنشاء شركات خاصة بالإبداع مستقلّة في عملها عن الشركات الرئيسية.

قد يكون هذا الأمر جزءاً من النموذج الجديد للأَعمال، وهو أن يحدث الإبداع في البدايات ثم ينتج عنه تحقيق مليارات الدولارات عن طريق بيع الفكرة إلىٰ الشركة التي تمتلك قناة التوزيع، وكل ذلك جيد بشكل عام، علىٰ مستوى السوق والاقتصاد نظراً لأن الإبداع يحدث في كل الأحوال.

وعلىٰ أي حال، فإن هذه النزعة هي ناقوس الخطر بالنسبة للشركات المتكاملة القائمة في هذه الأيام. فإذا ما كان الإبداع مسألة أساسية في ما يتعلّق

(1) مايكل شريغ Michael Schrage (ما هذه الرائحة الكريهة في المصانع المنعزلة للإبداع؟ مجلة الثروة) Fortune (20 كانون الأول/ ديسمبر 1999) ص 338.

بالنمو المتواصل الذي يدر الأرباح، وكان يحدث خارج المنظَّمات المنشأة، فإننا نواجه مشاكل متعدّدة تعترض طريقنا. إحداها أنه إذا ما كانت القدرة علىٰ تعريف الأَفكار الجديدة وتطويرها موجودة بشكل أساسي خارج المنظّمة، فإننا سنفقد قدرتنا داخلياً وبشكل تدريجي حتى علىٰ إدراك الطاقة الكامنة في الإبداع. وحتى لو تم إدراك قيمة الإبداع وبالتالي تم قبوله، إلاَّ أن الثقافة المضادة للإبداع ستميل إلىٰ إعادة تشكيله ووضعه في القالب الموجود مسبقاً قيد العمل. وستعمل الثقافة اللاإبداعية علىٰ جعل استثمار الإبداع المقبل إليها من الخارج بشكل كامل أمراً بالغ الصعوبة.

وأخيراً، فإن المنظَّمات إذا ما أصبحت شبكات توزيع بشكل أساسي (مع أن هذا الأمر قد يكون موضع تساؤل بوجود الإنترنت)، فكم سيكون ممتعاً أن نعرف كيف ستكون حالة العمل، وكم سيكون سهلاً أن يتم التمسك بالعمال ذوي الخبرة؟ إن مكاتب البريد لا تعتبر أماكن تثير التحدي من أجل العمل فيها.

مما يثير الاهتمام بشكل كبير، أن ليستر ثورو Lester Thurow أستاذ الاقتصاد والإدارة في مؤسَّسة MIT والعميد السابق لكلية سلون Sloan للإدارة، لا يعتقد أن الطفرات هي محرِّكات الإبداع، وبدلاً من ذلك فهو يقول: «إن الأَفكار الجديدة لا تأتي من الشركات الصغيرة، بل من الشركات الكبيرة التي رفضت استخدامها»[1]. وهكذا فإن الشركات الكبيرة قد تكون جالسة فوق مناجم للذهب، ولو أنّها تمكّنت من استثمارها، فإن اعتمادها علىٰ الإبداع الذي يأتي من خارجها سيقل إلىٰ حد بعيد.

وبغضّ النظر عن الطريقة التي تقوم بها بتشريح الأمور، يبدو أن

---

(1) ليستر ثورو Lester Thurow المعرفة بصفتها الثروة التنظيمية والاجتماعية في القرن 21 خطاب ألقي أمام المركز الكندي لتطوير الإدارة (7 تشرين الثاني/ نوفمبر 2000).

المنظَّمات التي لا تعزز طاقاتها الإبداعية ستكون الخاسرة مستقبلاً ضمن الاقتصاد الجديد وهذا ثمن باهظ للفعالية في هذه الأيام.

الخلاصة

هناك أيام لا تستطيع فيها أن تكون رابحاً. حيث إنك تقوم بممارسة كل الأنواع من الأشياء من أجل أن تكون فعَّالاً إلىٰ أقصى حد ممكن، وبعض هذه الأشياء قد يكون ذا فعالية، إلاَّ أنّها ليست فعالة عند الحديث عن الإبداع. ويرى س. ج. نيميث C. J. Nemeth من مؤسَّسة الإدارة والإبداع والتكنولوجيا، أن «الإبداع والقدرة علىٰ التكوين قد يتطلبان ثقافة تختلف عن تلك التي تشجّع الالتصاق والإخلاص بل إنّها قد تكون معارضة لها»[1].

إنني لست متأكدة من موافقتي علىٰ ضرورة التغيير الشامل، ولا أقترح الاستبدال الكامل للفعالية مقابل الإبداع، إذ إن الشركات بحاجة إليهما معاً، وهما بمثابة Yin وYang بالنسبة للحياة المنظماتية.

وإذا ما كنت فعَّالاً أكثر مما يلزم، فإنك تخمد الإبداع، وإذا لم تكن فعَّالاً بالشكل اللازم فإنك ستخسر عملك. إنني لا أحاول القول بأن عليك أن تتخلى عن أحدهما لصالح الآخر، إلاَّ أننا ما زلنا نتابع مسألة الإنتاجية منذ بضعة عقود من الزمن، وعلىٰ الرغم من أن الإنتاجية قد قدَّمت لنا فوائد كبيرة، إلاَّ أن رقَّاص الساعة يكون قد مال إلىٰ حد أبعد بكثير.

إن ما نحتاج إليه هو ثقافة إبداع تولد أَفكاراً جديدة ويسهل تبنّيها ووصولها إلىٰ الأسواق. نحن بحاجة إلىٰ ثقافة يحدث فيها الإبداع **بسبب** الثقافة وليس **رغماً عنها**. لقد أصبحت المنظَّمات أكثر فعالية وهي الآن بحاجة لكي تصبح أكثر إبداعاً. وهذا ما سيكون موضوع الفصل الثالث.

---

(1) بوردن Borden. المصدر نفسه، ص170.

النقاط الرئيسيَّة

- إن الشركات المثالية التفكير قد تعمل بالفعل علىٰ منع ازدهار الإبداع.
- يمكن للمدراء الفعالين في ممارسة مهامهم أن يفعلوا الشيء نفسه.
- إن مجموعات العمل أَو فِرَق العمل تسبِّب كبت الإبداع بما تتصف به من «التفكير الجماعي».
- إن المصانع المنعزلة أَو شراء الإبداع قد لا تؤدي إلىٰ نتيجة.

مراجع هذا الفصل

- شن كريستين Chen Christine وتيم كارڤل Tim Carvell «قاعة العار» مجلة الثروة Fortune.
- كريستنسن، كليتون م. Christensen Clayton M «مأزق المبدع: حيث تكون التكنولوجيات الحديثة سبباً في انهيار الشركات الكبيرة (نيويورك Harper Business، 2000).
- ديكسون، نانسي م. Dixon, Nancy M. «تقرير مقدم إلىٰ هيئة مؤتمر كندا حول التعليم التنظيمي» ـ (كانون الثاني/ يناير 1993) ص 14.
- فوكس، جوستين Fox, Justin «ما هو مدى حداثة الإنترنت، حقيقة؟» مجلة الثروة Fortune (22 تشرين الثاني/ نوڤمبر 1999) ص 176.
- هيرشمان، ألبرت Hirchman Albert O. «المخرج والصوت والولاء: الجواب عن تردي أوضاع الشركات والمنظمات والدول» (كامبريدج، ماساشوستس: صحافة جامعة هارڤارد، 1970).
- كلاينر، آرت Kleiner, Art «عصر الهراطقة والأبطال والخارجين على القانون والسابقين إلى التغيير المشترك» (نيويورك Currency-Doubleday 1996) ص 67.
- نيميث، شارلان جين Nemeth Charlan Jeanne «إدارة الإبداع؛ عندما يكون القليل هو الأكثر». مجلة كاليفورنيا للإدارة California Management Review. (المجلد 4 رقم 1 أواخر سنة 1997)، ص62.

- صامويلسون، روبرت ج. Samuelson Robert J. «الانترنت وغوتنبرغ» مجلة نيوزويك (24 كانون الثاني/ يناير 2000)، ص45.
- ستيوارت توماس أ Stewart Thomas A وألكس تايلر الثالث Alex Taylor III. وپيتر پتر Peter Petr. وبرنت شليندر Brent Schlender «رجل أعمال القرن» مجلة الثروة Fortune (22 تشرين الثاني/ نوڤمبر 1999) ص109 ـ 128.
- ستيوارت توماس أ Stewart Thomas A «كيف حلت شركة Teradyne معضلة الإبداع» مجلة الثروة Fortune (10 كانون الثاني/ يناير 2000) ص188 ـ 190).
- ستيپ، دايڤيد Stipp David «نظرية البدع مجلة الثروة Fortune (14 تشرين الأول/ أكتوبر 1996) ص52.
- تولي، شاون Tully Shawn «الآلة BZB التي تقوم بتغيير العالم بشكل حقيقي» مجلة الثروة Fortune (20 أيار/ مايو 2000) ص 132 ـ 145.
- ڤاليري نيكولاس Valery Nisholas «مسح حول الإبداع في الصناعة» مجلة الإيكونوميست (20 شباط/ فبراير 1999) ص4 ـ 28.



الفصل الثالث

الحاجة إلى المشاكسة

تخفق المنظَّمات في مجال الإبداع لأنها لا تعترف بأن الإبداع بطبيعته يعمل على تمزيق القوالب الراسخة، وهذا التمزيق يأخذ شكل مشاكسة الأَشخاص الذين يريدون الذهاب في اتجاه يختلف عن الاتجاه الراسخ. وبدلاً من أن تعمل المنظَّمات على كبح الأصوات المشاكسة فإنها بحاجة إلى تشجيعها على التعبير عن نفسها. سوف يغطي هذا الفصل الأسباب التي تجعل من تشجيع المشاكسة مسألة حيوية بالنسبة للعمليَّة الإبداعية.

مقاومة الإبداع

لكي نحقّق النجاح في عالم اليوم، علينا أن نندفع للحصول على الجائزة، دون أن نرفع أعيننا في الوقت نفسه عن الكسب الكبير المقبل؛ إننا بحاجة لأن نكون فعَّالين ومبدعين في الوقت نفسه حتى لو كان في ذلك شيء من التعارض. إن المنظَّمات تعاني من المشاكل عند القيام بذلك، ولا يرجع ذلك إلى دوافعها نحو الفعالية فحسب، بل لأنها تقاوم كل ما هو جديد. ومن الأمثلة على ذلك أن شركة AT & T قد فشلت في رؤية مستقبل الهواتف الخلوية، أما شركة GE فقد أضاعت ثلاث سنوات وهي تحاول أن تثبت أن الترانزيستورات لن تفيد لأن الصمام المفرغ وهو سلف الترانزيستور هو الخط الذي يدر أكبر الأرباح.

إن أياً من تلك الشركتين ليست قصيرة النظر ولا تنقصها الكفاءة، إلاّ أنّهما قد واجهتا عناء في فهم المبدأ الأساسي للإبداع، وهو أن المنظّمات تصبح أكثر براعة عندما تعمل على تحدي المعايير التي تحكم عملها وبشكل مستمر. ولكن من هم أولئك الأشخاص الأكثر التصاقاً بتلك المعايير؟ إنّهم كما يقول غاري هامل Gary Hamel الأستاذ في كلية لندن للأعمال: أولئك الذين «لديهم أدنى ما يمكن من تنوُّع الخبرة وأكبر الاستثمار في الماضي [بالإضافة إلى] أعظم الاحترام للعقيدة الاقتصادية»[1]. أي إنّهم الأشخاص التنفيذيون (كبار الموظفين الإداريين). إن الأشخاص نفسهم الذين يفترض فيهم الحثّ على الإبداع بأكبر قدر ممكن، هم، (كما ذكر في الفصل السابق) غير قادرين على ما يحتمل لا من حيث التدريب ولا من حيث المزاج على إدراك الإبداع عندما يرونه. إن ما تحتاج إليه الشركات، أشخاص مستعدّون لقول الحقيقة أمام السلطة.

قول الحقيقة للسلطة

إن الشركات بحاجة إلى الأشخاص الذين لا يستسلمون في ما يتعلّق بفكرة ما. وتشير مجلة (الإيكونوميست) إلى أن الإبداع الذي يشكّل تقدّماً تكنولوجياً مفاجئاً غالباً ما ينجح بفضل «التفكير المطلق الذي لا يعرف الهوادة والذي يتمتع به مهندسون منفردون يرفضون التخلي عن فكرة أثيرة لديهم»[2].

دعنا نتحدّث عن شركتين هما شركة 3-M وشركة GE وعلى ما يبدو، فإنّهما تعرفان كيف تدفعان الأشخاص إلى قول الحقيقة للسلطة.

تنتج شركة 3-M مادة Thinsolate وتتصف بأنّها رقيقة إلى أبعد الحدود

---

(1) هامل، غاري Hamel Gary «الاستراتيجية كثورة» مجلة هارڤارد للأعمال (تموز/ يوليو ـ آب/ أغسطس 1996) ص 74.

(2) ڤاليري نيكولاس Valery Nicholas «مسح جدول الإبداع في الصناعة» مجلة الإيكونوميست (20 شباط/ فبراير 1999) ص 14.

وفي الوقت نفسه حافظة للحرارة، وقد تجدها بشكل بطانة للقفازات التي تستعملها في الشتاء. وقد كان إنتاجها بمثابة نجاح باهر، إلاَّ أن مدير شركة 3-M يذكر لبعض مستمعيه أنّه قد حاول إيقاف إنتاجها خمس مرات. دعونا نفكّر في نوع الشركة التي يمكن أن يحصل فيها مثل هذا الأمر. أولاً يجب أن تكون في مكان يمكنك فيه أن تتردد علىٰ رئيسك باستمرار لكي تقول له «أنت مخطئ». وفي معظم المنظَّمات، لا تتوفر لك الفرصة سوى مرة واحدة لكي تطرح فكرة ما، وإذا لم تنجح في ذلك فإن الفكرة تموت. ولا يقتصر الأمر علىٰ ذلك، إذ إنك لو حاولت إعادة إحياء الفكرة، فإن الجواب الذي سوف تتلقّاه هو: «ما هو الجزء الذي لم تفهمه من كلمة / كلا/ ؟».

إلاَّ أن شركة 3-M قد أوجدت بيئة تتقبّل الإصرار، ولا يقتصر الأمر علىٰ ذلك إذ إن عليك أن تفكّر في نوع الثقافة التي يجب أن تكون قائمة عندما يروي المدير بنفسه قصة عدم قدرته علىٰ إيقاف مشروع ما. وهنا يبدو أن لدينا مديراً يقبل بأنه ليس صانع القرار النهائي، ويقبل علاوة علىٰ ذلك بأنّه يمكن أن يخطئ وأنّه بحاجة لأشخاص من حوله لكي يبينوا له ذلك.

نعود للقول بأن المسألة ليست مسألة الأجهزة المعيارية الموجودة في معظم الشركات، بل إنّها النظرة المختلفة تماماً إلىٰ التسلسل الهرمي في القيادة وإلىٰ دور كبار المدراء.

أما شركة GE، فقد كانت علىٰ الدرجة نفسها من القدرات، ويعزو توماس ستيوارت أ Thomas Stewart A نجاح شركة GE من جهة إلىٰ توفّر الإرادة لدى العاملين كي يقولوا لرئيسهم أنه علىٰ خطأ، وكان لديهم نظام يدعى التدريب حيث يمكن للموظفين أن يدعوا إلىٰ عقد اجتماع لهم في أي وقت دون حضور المدراء، وذلك بهدف البحث في مسألة معينة. وعندما يتم إنجاز ما يجب، فإن علىٰ المدير أن يستجيب لتوصياتهم في الحال. وقد علم هذا النظام، الذي تمّ

صقله على مدى عدد غير قليل من السنوات حتى اليوم، الأشخاص أن يصرحوا بما يدور في عقولهم بل وأن يهدموا السلطة التنفيذية التقليدية.

ومن الأجزاء الرئيسيّة من ثقافتهم هو أن يعين في كل فرع من فروع أعمال GE شخص مستقل، ويكون عادة من المتعصبين للتجارة الإلكترونية يرتبط مباشرة بمدير ذلك الفرع من الأعمال، ولديه الصلاحية بأن يتخطّى أياً من أنظمة شركة GE عدا القِيَم الأساسية التي تقوم عليها الشركة.

يرى رونالد هيفتز Ronald Heifetz وهو أحد الثقاة الرئيسيين في العالم في ما يتعلّق بمسائل القيادة، ومدير مشروع ثقافة القيادة في جامعة هارفارد أن الاستعداد للتحدّث وبشكل علني، هو أساس الإبداع إذ يقول: «تنزع الشركات إلى أن تكون حسّاسة تجاه التعارض، إلاّ أن التعارض هو المحرِّك الأساسي للتكوين والإبداع، إن الناس لا يتعلمون عن طريق التحديق في مرآة، بل إنّهم يتعلمون عن طريق مواجهة الاختلاف، إن التكاتف يداً بيد مع الشجاعة في مواجهة الحقائق هو الذي يعطي الشجاعة للكشف عن التعارضات وتنسيقها»[1]. إن الثقافات التي لها موقع جيد بالنسبة للإبداع تعلّم الناس فيها تحدي الافتراض الذي يقول بأن أفضل الموظفين هو الموظف الذي يسير مع الظروف.

احترام أولئك الذين يقولون الحقيقة للسلطة

إن من أفضل الأمور أن نذكر «الاستعداد للقول للرئيس بأنّه مخطئ» كجواب عن مشكلة الإبداع، إلاّ أنه يصبح مختلفاً عندما تحاول جعل هذا الأمر يحدث فعلاً. وقد كان دارك جاغر Durk Jager المدير المعزول لشركة Procter & Gamble يدرك أنّه «لكي تبدع، عليك أن تبتعد عن القاعدة. ويجب عليك أن

(1) تايلور، ويليام. س Taylor William C. «القائد في المستقبل» ـ شركة Fast (حزيران/ يونيو 1999) ص 132.

تكون ثورياً أَو غير تقليدي»[1]. إلاَّ أنه لم يحقِّق نجاحاً يُذكر في تحقيق ذلك. وهكذا، وحتى لو كنت تنوي تكوين ثقافة تسمح للناس بأن يجهروا بآرائهم، فمن أين تبدأ؟

هناك أَشخاص في كل منظّمة لديهم الرغبة في أن يقولوا لك متى تكون مخطئاً، وهؤلاء الأَشخاص هم مثيرو المتاعب وأصحاب الرؤيا والمشاكسون. وإن إحدى أهم الطُّرق التي تبدأ بها مسيرتك عبر طريق الإِبداع هي احترام أولئك الذين لديهم الرغبة في قول الحقيقة للسلطة حتى لو كان التعامل معهم يثير الشعور بالغيظ. وقد وجدت كل من شركات Sony وMicrosoft وNortel وHewlett-Packard أن احترام مثيري المتاعب لديها قد حقَّق لها الفوائد.

وكما قد تعلم (أَو أنك تعرف ذلك بشكل مؤكد إذا كان في بيتك شاب في سن المراهقة)، فإن اللعبة التي تسمى Playstation 1 و2 منتشرة علىٰ نطاق واسع جداً. إن الطريقة التي بدأت بها Playstation تظهر أهمية الاستماع إِلىٰ أَشخاصٍ يجعلك الاستماع إليهم تشعر بالأسىٰ.

كان كين كوتاراغي Ken kutaragi (وهو موظف في شركة Sony) يلهو ذات مرة بلعبة Nintendo الخاصة بابنته (وهي بالمناسبة المنافس اللدود لشركة سوني) في أحد الأيام من منتصف الثمانينيات. وقد تبين له أثناء ذلك أن تلك اللعبة المنتجة ستكون أفضل بشكل كبير فيما لو أضيفت إليها إحدى الرقائق الإلكترونية الصوتية من إِنتاج شركة Sony، فبدأ بالقيام بمباحثات سرية مع شركة Nintendo. وكان لا بد له من كشف الستار عمّا يقوم به في مرحلة ما. وقد أثار ما يقوم به حنقاً متوقعاً لدى رؤسائه، لكنه كان لديه نصير بعيد النظر هو نوريو

---

(1) بروكر، كاترينا Brooker Katrina «هل يمكن لشركة Procter & Gamble أَن تغير ثقافتها وحماية حصتها من السوق وأن تجد النوع الجديد من منظف Tide؟ مجلة الثروة Fortune (26 نيسان/ أبريل 1999) ص 149.

أوغا Norio Ogha الذي كان رئيساً آنذاك وهو الآن المدير ورئيس مجلس الإدارة الذي عمل علىٰ حمايته من حنقهم عليه وأعطى الأمر بالمضي قُدماً في المشروع.

وقد أخفقت العلاقة مع Nintendo في نهاية المطاف، إلاَّ أن كوتاراغي تمكَّن من إقناع سوني بأن تعمل على تطوير ألعاب الڤيديو الخاصة بها، بغضّ النظر عن وجهة النظر العامة التي تقول بأن ذلك لا يمثِّل ما تطمح سوني إلىٰ تحقيقه من حيث المنتجات المعقَّدة.

ولشركة مايكروسوفت تاريخ مماثل، فقد كانت توصف من جهة بأنّها «جيش واحد منظم بشكل رائع بني من أجل تحقيق مهمة موحدة»[1]، ومن جهة أُخرى، كان يعتبر ارتفاع صوتك بأعلىٰ من صوت بيل غيتس Bill Gates بمثابة وسام شرف. وعلىٰ الرغم من أن بعض الشكّ يساورني حول ما إذا كان من يقدر علىٰ الصراخ بصوت أعلىٰ هو بالفعل متنبئ جيد بالإبداع أم لا، إلاَّ أن رئيس شركة مايكروسوفت ستيف بالمر Steve Ballmer يقول «إن من المهم أن تتجنّب تلك الكياسة اللطيفة التي تمنعك من الدخول إلىٰ لبّ المسألة بسرعة، إنه (ويقصد غيتس) يحب أن يتحداه موظف صغير لديه، وعندما يبدأ بالإجابة وهو يصرخ فإنّك تدرك أنه يكن لك الاحترام».

حقَّقت شركة Nortel Networks نجاحاً كبيراً في مرحلة حاسمة من تطورها بفضل أحد الخارجين العنيدين على القواعد. فقد كانت الشركة في بداية عملها عبارة عن فرع للبحوث في إحدى شركات الهاتف. ثم تنامت حتى أصبحت عملاقة في مجال الاتصالات تشكِّل تهديداً لسيطرة شركتي Lucent وCisco عليه. وعندما كانت الشركة في بدايات عملها في مجال كابلات الألياف الضوئية، اتخذت قراراً بتلزيم جزء حيوي من التطوير إلىٰ شركة يابانية.

(1) ليڤي، ستيڤن «Levy, Steven «Joel Klein, Entrepreneur ـ نيوزويك (8 أيار/ مايو 2000) ص 36.

وقد كان الدكتور رودلف كريغلر Rudolph Kriegler من أشد المعارضين صلابة لهذا الأمر، إلىٰ درجة أنّه دخل في مباراة للصراخ مع أحد المدراء العامين حول ذلك. تم تأنيب (كريغلر) وأُصدر له أمر بالابتعاد عن طريق ذلك العمل. إلاّ أنه بدلاً من ذلك قام بتشكيل مجموعة سرية من أجل العمل علىٰ تصميم ذلك الجزء من المشروع والذي سبق أن تم التعاقد عليه (مع الشركة اليابانية). وعندما حلت اللحظة الحاسمة، لم يكن اليابانيون جاهزين للتسليم، الأمر الذي سبق لفِرَق العمل كريغلر أن تنبأ به. مما شكّل تهديداً لسمعة شركة نورتل وعلىٰ فرصتها لدخول هذا المجال الجديد.

وقد أنقذ كريغلر الموقف كونه أصبح لديه مسبقاً مجموعة جاهزة للعمل، مما دعا شركة نورتل إلىٰ تقدير مساهمته تلك بإعطائه لقب، زميل نورتل وهو تكريم لم يعط إلاّ لثلاثة غيره في تاريخ الشركة. أما شركة Hewlett-Peckard فقد سبق لها في الماضي تكريم أولئك الذين يقولون الحقيقة أمام السلطة. إذ إن دايڤيد بيكارد David Peckard قدّم ذات مرة ميدالية «العصيان والتحدي الاستثنائيين اللذين يتجاوزان نداء الواجب الهندسي العادي»، إلىٰ أحد المشاكسين ويدعى تشاك هاوس Chuck House لأن هاوس تجاهل أوامر بيكارد بالتخلّي عن العمل علىٰ تطوير إحدى التكنولوجيات الجديدة لأجهزة الشاشات والتي حقّقت فيما بعد نجاحاً مالياً.

وكذلك فإن شركة HP قد أدركت مؤخراً أنّها بحاجة إلىٰ نمط جديد من التفكير من أجل قيادة منتجاتها الجديدة، وخدماتها الجديدة، وطُرقها الجديدة في قيامها بالأَعمال. وهي تحاول من أجل ذلك إحياء تقاليدها القديمة في احتضان المشاكسين.

لقد توصلت البحوث التي أُجريت حول المنظَّمات الرئيسية في كل من الولايات المتحدة وكندا وأوروبا والشرق الأوسط إلىٰ أنّه «علىٰ الرغم من أن المبدعين يظهرون بمظهر «مثيري المتاعب»، إلاّ أنهم أكبر موارد

المنظّمة»[1]. وقد بدأت المنظّمات تتفهم أن الخطوة الأولى على طريق بناء ثقافة يمكن أن تكوِّن الإبداع وتدعم استمراره، هي الإصغاء إلى أولئك الذين يخالفون مسيرة الجماعة.

أهو مهرطق أم مثير للمتاعب أم ماذا؟

إن عنوان هذا الكتاب يتحدَّث عن «الملهمين والمشاكسين وغيرهم من مثيري المتاعب المفيدين». وقد أطلقت عليهم أيضاً اسم (الأشخاص الذين يقولون الحقيقة أمام السلطة) و(المهرطقين أو الخوارج). فهل بإمكاننا أن نستقر على مصطلح واحد يغطي هذه الظاهرة؟

إن هذه النوعية من الإصرار على الدفع بفكرة ما أو التنبيه إلى أن الأمور لا تجري في مجراها الطبيعي ليس لها طابع إيجابي في الحياة التنظيمية بشكل عام. حسن، قد يكون تعبير «ملهم» (صاحب رؤيا) هو الملائم مع أنه يذكّرني بالدعابة القديمة التي تقول «لا يقبلون بتوظيفي في هذه الأيام إذا لم تكن لدي رؤيا، بينما لو كانت لدي هذه الرؤيا منذ خمسة عشر عاماً لكانوا قد زجوا بي في السجن».

لا أعتقد أن تعبير «ملهَم» هو التعبير الأفضل عن هذه الظاهرة، فقد تكون لك رؤيا حول الاتجاه الذي يجب أن تسير عليه الشركة، إلاّ أنّك إذا لم تدفع بهذه الرؤيا فإن شيئاً لن يحدث.

وعندما تكون لديك أفكار عظيمة وأنت جالس في الزاوية، وإذا كنت ذا رؤيا فإن ذلك لن يساعد الإبداع ولو أنّه عنصر هام فيه.

إن استعمال تعبير «مثير للمتاعب» يشكِّل احتمالاً آخر وهو يعبِّر عن الشكل الذي يرى فيه القائمون على السلطة أولئك الأشخاص الذين أتحدَّث عنهم. إلاّ أن مثيري المتاعب ليسوا بالضرورة مبدعين، وقد يكونون من مثيري المتاعب لا أكثر ولا أقل. وسوف آتي لاحقاً على كيفية فرز مثيري المتاعب المفيدين عن غيرهم في فصل لاحق، ولكن بشكل عام نحن بحاجة إلى أن نتخلّص من الفكرة القائلة بأن الأشخاص الذين يدفعون بأفكار جديدة يشكِّلون متاعب لنا.

---

(1) ديس غريغوري ج. .Dess Gregory G (الديناميكيات التنظيمية) (شتاء 2000) ص 30.

أما استعمال تعبير «ثوري» فإنه يشكِّل أحد الاحتمالات، إلاَّ أن هذا التعبير يخيف المدراء بشكل كبير، بالإضافة إلىٰ أنه غير دقيق. إن القيمة الكبيرة لأولئك الناس هي أنّهم **لا يريدون** تدمير المؤسَّسة إذ أنّهم يثيرون جَلَبة لكي يجعلوا الأمور أفضل، إنهم يريدون إصلاح الأمور وليس قلبها. حسن، إن استعمال تعبير «مهرطق» ممكن مع أن لهذا التعبير دلالات محرقة ليست سائدة في منظّمات هذه الأيام كما كان عليه الأمر في منظَّمات الأيام الماضية.

أعتقد أن الكلمة التي تعطي المعنى الذي أقصده بالشكل الأفضل تأتي من عالم السياسة والدين وهي كلمة /مشاكس/ فالمشاكس لديه الرغبة دوماً في أن يقول الحقيقة أمام السلطة. وقد كان هناك مشاكسّون دينيّون مثل (آباء الحج) ومشاكسون سياسيون مثل المناهضين للحروب الذين كانوا دوماً موجودين طالما وُجدت المؤسَّسات التي انشقّوا عنها، وقد كانت المشاكسة دوماً تقليداً يبعث علىٰ الاحترام وقد أدَّت المشاكسة إلىٰ حدوث أمور عظيمة في الكثير من مجالات تاريخنا. إذ إنّه مهما تكن وجهة نظرك حول النقابات في ظروف العصر الراهن، إلاَّ أنّنا مدينون لأولئك الرجال والنساء الذين ماتوا في العشرينيات والثلاثينيات، من أجل ضمان حقّنا في أن نمارس أَعمالنا في ظروف بدنية آمنة أَو في أن لا يجبر أولادنا علىٰ العمل بدلاً من التعليم.

وهناك مجالات توصلنا فيها حتى إلىٰ جعل المشاكسة مسألة مؤسَّساتية، إذ أن من الأمور الشائعة بالنسبة للمحكمة العليا والقضاة علىٰ المستوى الأدنى، أن يعلنوا وجهة نظر مشاكسة عن قرار الأكثرية. وحسب التقاليد البرلمانية البريطانية، فإن الحزب الذي لا يكون في السلطة يطلق عليه اسم: «المعارضة المخلصة»، وهذه الأمور هي أجزاء رئيسيَّة من النسيج الذي يعطي الديموقراطية قوّتها.

لقد كان المشاكسون هم السبب في الكثير من نواحي التقدم في مجتمعنا، وهكذا فإنني أرى حتى في مجال الإِدارة، فإن هذه الصفة التي تلائم الأَشخاص الذين أريد أن أتحدَّث عنهم.

كيف يساعد احترام المشاكسين على الإِبداع؟

إن احترام المشاكسين يساعد الإِبداع بطريقتين أولاً: إن الثقافة الجماعية أَو التعاونية لا تؤثِّر بشكل أكثر مما ينبغي علىٰ المشاكسين مما يجعل من

الصعب التفاهم معهم[1]، إلاَّ أن البحوث تشير إِلىٰ أن هؤلاء الأَشخاص هم الأكثر احتمالاً بأن يكونوا مبدعين، وإذا ما كنت غافلاً عن محاولات الثقافة أن تبقي عليك متعاوناً أَو كان بإمكانك مقاومة ذلك، فإن هناك احتمالاً أكبر بأَنَّك سترى احتمالات جديدة. إن المشاكسين يساعدون علىٰ التخفيف من خطر الثقافة التي تكون متكتلة خلف هدف ما إِلىٰ حد أنّها لا تدرك متى يحين وقت التغيير.

وثانياً، لقد أظهرت البحوث أن المجموعات تفكّر بشكل أفضل بوجود المشاكسين إذ إن تلك المجموعات تميل نحو الخروج بأَفكار أكثر ابتكاراً إذا ما قام أحد المشاكسين بتحدي وجهات نظرها. وعلىٰ أي حال ـ وهذه مسألة بالغة الأهمية ـ فإن علىٰ المشاكس الاستمرار في إسماع صوته. إذ إن هناك طُرقاً كثيرة من أجل مقاطعة الأشخاص الذين يشكّلون إزعاجاً، ويمكن لنا تثبيط همّتهم علىٰ التحدّث بشكل فعَّال. وقد يكون التباهي العقلي هو أكثر مكراً وخطورة: «ها هو ينطلق من جديد»، ثم نتنهد في داخلنا ونوصد أسماعنا.

إن المشاكس يساعد المجموعة علىٰ توليد أَفكار أفضل في حالة واحدة، وهي الاستمرار في الاستماع إليه دون توقّف.

ومن الممتع في الأمر أنه ليس ضرورياً أن يكون المشاكس علىٰ حق من أجل أن ينشئ تفكيراً أكثر استقلالاً وأقل جماعية. بل إنّه في الحقيقة قد يكون مخطئاً تماماً، إلاَّ أنّ ردود الفعل علىٰ ما يقوم به تبدو وكأنّها تكفي لتوليد أَفكار جديدة. وقد أظهرت الأبحاث أنه يمكن لمشاكس واحد بمفرده أن يوقف تأرجح تفكير الأكثرية.

---

(1) ملاحظة: إن مجرد كون شخص ما مشاكساً في ما يتعلّق بعلاقته مع رئيسه لا يعني أنه مشاكس في ما يتعلق بعائلته أَو زملائه. وقد لا يمارس المشاكس هذه الصفة في بعض الأحيان إلاَّ في ما يتعلق بالسلطة.

إن هذه هي الكيفية التي يساعد بواسطتها المشاكسون المنظَّمات كي تصبح أكثر إبداعاً. وقد تكون لديهم الفكرة العظيمة ويكونون متشبثين بشكل مزعج بالدفاع عنها، أَو أنّهم قد يدفعون الآخرين إِلىٰ تحدي افتراضاتهم الخاصة وطُرقهم في القيام بالأَعمال. إلاَّ أنهم في كلتا الحالتين عبارة عن بضاعة ثمينة، ولديهم القدرة علىٰ عدم الخضوع إِلىٰ الثقافة والتكيّف حسب قالبها. إنّهم بمثابة الطفل الصغير الذي يمكن له أن يقول إن الإمبراطور عاري الجسم.

لا يتمكن الناس من رؤية ما هو مختلف

أجرى عالما النفس برونر Bruner وبوستمان Postman تجربة رائعة تبين مدى صعوبة رؤية ما هو مختلف عمّا نتوقع رؤيته. فقد طلبا من الأَشخاص الخاضعين للتجربة أن يتعرّفوا إِلىٰ أوراق لعب عرضت عليهم لفترة قصيرة من الزمن. وكانت معظم تلك الأوراق طبيعية إِلاَّ أن بعضها كان شاذاً، وعلىٰ سبيل المثال كانت هناك أوراق أربعة كوبة بلون أسود بدلاً من الأحمر.

وقد تمكّن المشاركون من تمييز الأوراق الطبيعية حتى ولو كان وقت عرضها قصيراً جداً، وبالإضافة إِلىٰ ذلك فإنّهم قد حوّلوا الأوراق الشاذة إِلىٰ الأوراق التي يتوقعونها دون أي تردد. وعلىٰ هذا فقد تعرفوا إِلىٰ الأربعة كوبة علىٰ أنها إما أربعة بستوني أَو أربعة كوبة.

وعندما زيدت مدة العرض، بدأ المشاركون في التردد، إذ إنهم لم يتمكنوا من تسمية الورقة الشاذة لكنهم أدركوا أن هناك شيئاً مختلفاً ومع تزايد مدة العرض لفترة أطول تمكن معظم المشاركين من القول: «هذه أربعة كوبة سوداء» ومع ذلك وعلىٰ الرغم من زيادة مدة العرض بـ(40) ضعفاً عن مدة العرض العادية، إِلاَّ أن أكثر من 10٪ من الأوراق الشاذة لم يتم التعرّف إليها علىٰ الرغم من أن إدراك وجود شذوذ ما قد سبَّب شعوراً كبيراً بالضيق لدى المشاركين.

وهكذا فإننا نرى أن الجدَّة تنشأ مع الصعوبة، وإن من الصعب علينا حتى رؤية الإِبداع. إننا بحاجة إِلىٰ أشخاص يميلون بالفطرة إِلىٰ النظر في الاتجاه الذي لا ينظر منه أي شخص آخر.

إدارة النزاع وإدارة المشاكسة

قد يطرح السؤال الآتي: «أليست المشاكسة كلمة أُخرى تعبِّر عن النزاع؟ أليست هذه نعجة قديمة تشحن بصوف جديد؟». إنني لا أرى ذلك، وبالنسبة لي فإن النزاع هو مصطلح عام يشمل كل ما يتراوح بين الصدامات الشخصية وبين الخلافات الجوهرية التي تتعلّق بالاتجاه الذي تسير عليه المنظّمة. والمدراء لا يميِّزون عادة بين الأمرين؛ بل إنهم يحاولون التخلّص منهما معاً، ويرجع بعض السبب في ما يقومون به إِلىٰ أننا لا تتوفّر لدينا مفردات لغوية تمكننا من التمييز بين النزاع الصحي والنزاع غير الصحي.

قد ينشأ النزاع غير الصحي من المسائل الشخصية المتبادلة التي تمنع الأَشخاص من أن يأتوا بالحلول الأفضل. إني لا أحبك، لا لأن لديك طريقة أفضل من طريقتي في إدارة الأَعمال، بل لأنك تعامل أَفكاري بازدراء. إن إدارة النزاع تدور حول «إني لا أحبك وأنت لا تحبني غير أن علينا أن نعمل معاً». إن من الضروري والجدير بالاهتمام بالنسبة للمنظَّمات أن تعمل علىٰ التخفيف من هذا الاحتكاك إِلىٰ الحد الأدنى. لكن إدارة المشاكسة تدور حول الإصغاء إِلىٰ الأصوات التي تنقل المعلومات القيِّمة المتعلقة بالاستراتيجية والتكتيك والقِيَم، حتى لو تم التعبير عنها بشكل سلبي، إنها تدور حول إيجاد ذلك التوازن الدقيق بين التعبير عن المشاكسة بشكل مكشوف وبين السماح للفوضى بأن تكون الحاكمة. إن المنظَّمات تحتاج لأن تكون منفردة التفكير في ما يتعلّق بسعيها إِلىٰ تحقيق أهدافها، وأن تكون منفتحة في الوقت نفسه للإصغاء إِلىٰ صوت منفرد يقول لها: «إنك تسيرين في الطريق الخاطئ».

من الممكن فهم أسباب الخلط بين المشاكسة والنزاع، نظراً لأن المشاكسة يمكن أن تختفي تحت مظهر صراع الشخصية، فإن كنت لا توافق علىٰ ما يقوله شخص ما ومع ذلك فإنّه يستمر في قوله هذا، فإن ذلك قد يصبح أمراً مزعجاً ثم فظاً ثم مهيناً بكل معنى الكلمة. وكذلك فإن التركيز علىٰ

المشاكل المتعلقة بشخصية الآخرين يحول اللوم إليه ويعفيك من الحاجة لأن تفعل أي شيء كالاعتراف بأن هناك خطأ ما سواء كان في المنظّمة أَو في ذاتك.

إن المهارات التي تستخدم في إدارة النزاع ستكون ذات فائدة في إدارة المشاكسة، إلاّ أن لها أهدافاً تختلف بشكل أساسي في الحالتين، إذ إنك تدير الصراع من أجل أن تبقيه في الحدود الدنيا، بينما تدير المشاكسة من أجل أن تبرزها وأن تستخدمها بشكل مثمر.

متى تكون المشاكسة مفيدة؟

هناك طرق كثيرة يمكن للمشاكسة أن تساعد فيها المنظَّمات علىٰ أن تكون أكثر فعالية وإِبداعاً.

القضاء علىٰ الفكرة الخاطئة أَو التي عفا عليها الزمن

يجري شراء إحدى الشركات من قبل شركة أُخرى، وقد قرَّرت الشركة المشترية Brave New World أن لدى شركة Market share منتجاً مكملاً لأحد منتجاتها، وكانت الخطة هي أن تشتري شركة Market share وأن تقوم بعمليّات البيع المتقاطع لزبائن كلا الشركتين مما يحقِّق زيادة الأرباح الناجمة عن بيع كلا المنتجين. وقد لوَّحت شركة Brave New World بمبالغ هائلة من الأموال في وجه مالكي شركة Market share وانطلق السباق نحو الاندماج. وعلىٰ أي حال، فإن الكثير من الأَشخاص في شركة Market share استمروا في القول بأن منتجات شركة Brave New World ليست منتجات مكملة، بل هي منتجات منافسة. وأن الأهداف الاستراتيجية لشركة Brave New World والمتعلّقة بالنمو عن طريق البيع المتقاطع محكوم عليها بالفشل إذ إن كلاً منهما كان يسعى إِلىٰ القاعدة النهائية نفسها للزبائن، وعلىٰ كل حال فإن أولئك الناس قد صنّفوا في زمرة الأَشخاص الذين يصعب التعامل معهم والأَشخاص قصيري النظر والتافهين Turfy وقد تم إسكاتهم. وكلما كان الجميع يمضي إِلىٰ مدى أكثر بُعداً

في أَعمال التحضير للاندماج عند تشاطر قوائم الزبائن والاستراتيجيات بين الشركتين، كلما زادت الرؤية وضوحاً حتى لدى مهندسي الصفقة بأن المشاكسين كانوا علىٰ حق. إلاَّ أنّه كان قد تم الإعلان عن الاندماج في ذلك الوقت يصاحبه الكثير من النفخ بالأبواق لهيئة الإدارة في كل من الشركتين وكانت العلاوات والمصداقية تمتطيان صهوة إنجاز الاندماج بشكل ناجح.

وبما أنه كان قد سبق إسكات المشاكسين، فإنه لم يبق هناك من يعمل علىٰ إثارة المسائل من جديد، وتابعت الصفقة طريقها مع أن الجميع كانوا يدركون أنّها ليست في صالح أي من الجانبين.

إن مؤامرة الصمت هذه تتكرر بشكل أكثر مما يأمله المرء، وعلىٰ سبيل المثال فإن هناك توثيقاً مؤكداً يفيد أن صانعي القرار أثناء الغزو الأمريكي المشؤوم لكوبا في عهد إدارة (كندي)، كانوا قلقين من حيث صواب هذا الغزو إلاَّ أن القائد الملهَم والشعور القوي بوجود إجماع مفترض، دفع الناس إلىٰ التزام الصمت مما أدَّى إلىٰ نتائج كارثية.

إن المشاكسة قد تمنعك من السير في طريق يتكشف عِقمه في نهاية المطاف. إنه يبرز المشاكل الكامنة في الفكرة أو في تطبيقها، وغالباً فإن المدراء لا يرتاحون إلىٰ المشاكسة لأنها تبدو وكأنّها تؤدي إلىٰ إبطاء سرعة الأمور، إلاَّ أن سرعة الوصول إلىٰ السوق لا تعني أن عليك أن تركض بأقصى ما يمكنك من سرعة، إذ إن عليك أن تكون سائراً في الاتجاه الصحيح. وليست هناك من فائدة في أن تكون أول الواصلين إذا لم يكن هناك من يريد الوصول إلى هناك أصلاً.

إن إجراء التصحيحات علىٰ المسار أَو حتى التخلي عن استراتيجية ما يجب أن يتم خلال مدة أشهر أَو بضعة أيام. ولكي تتوفر لديك مثل هذه القدرة فإنّك بحاجة إلىٰ أَشخاص يجهرون بالقول إذا ما رأوا أن المنظّمة قد انعطفت

في اتجاه خاطئ حتى **أو ربما بشكل خاص إذا كان في ذلك حكمة معترف بها.**

إدراك المعرفة الضمنية

إن إدارة المعرفة في المنظّمة قد أصبحت أكثر فأكثر أهمية، وتقسم المعرفة عادة إلىٰ نوعين: الضمنية والجلية. ويتم توثيق المعرفة الجلية بشكل إجراءات وكتيِّب حول سياسة المنظّمة والتقارير المتعلقة بالممارسات الأفضل ـ أي شيء يتم تسجيله من أجل الاستهلاك العام.

أما المعرفة الضمنية، فهي ما يحمله الأشخاص في عقولهم. وهناك معرفة قد لا تجد طريقاً لها إلىٰ الوثائق العامة (مثل كيف تدبر أمر الرئيس عندما يكون في Snit؟ أو معرفة تعطي الأمور الضمنية معنى!). إن عملية وضع الموازنة هي عمليَّة يتم توثيقها، أما المناورة ضمن بنودها فتبقى ضمنية. ويقدّر الخبراء أن القسم الضمني من المعرفة يشكِّل نسبة 80٪ منها.

عندما يتم تعهد مشروع تجاري ما، فإن من غير المستغرب أن يهز بعض أعضاء فريق العمل رؤوسهم قائلين «هذا المشروع لن يعمل مطلقاً». أما المدراء التوّاقون إلىٰ الدخول في تحدٍّ جديد مثير فإنّهم غالباً ما يحثّون علىٰ التخلّص من رد الفعل هذا علىٰ أساس أنّه يشكِّل مقاومة أو (عنباً حامضاً). إلاَّ أن عبارة «هذا المشروع لن يعمل مطلقاً» قد تخفي في بعض الأحيان ثروة من المعرفة الضمنية التي تتعلق بأمور سبق أن جربت من قبل، وما هي الأمور التي عملت فعلاً وما هي التي لم تعمل وكيف يمكن تعهُّد هذا المشروع الجديد. وعندما يتم إسكات صوت المشاكس، فإن أياً من تلك المعارف الحيوية لن تجد طريقها إلىٰ النور.

الوصول إلىٰ المسألة الحقيقيّة

إن المشاكسة قد تساعد علىٰ الوصول إلىٰ المسألة الحقيقية وتماثل في ذلك المعرفة الضمنية إلىٰ حد بعيد، وقد كان جيمي كارتر Jimmy Carter يكره

أخذ الأوضاع والجدل والتذاكي Hagging التي كانت تسود اجتماعات وزارته، وعلىٰ أي حال، فإن مثل هذه المشاكسة قد تضعنا علىٰ طريق الوصول إلىٰ المسائل الحقيقيّة. وعلىٰ سبيل المثال، قد يعترض أحد المشاكسين علىٰ أحد العروض قائلاً إن هذا العرض سوف تكون له نتائج كارثية، بينما لا يوجد أي شخص آخر غيره يشعر بأن النتائج ستكون علىٰ هذا المستوى من الدراماتيكية، إلاّ أن المشاكس لا يتزحزح عن موقفه. وعندما لا تسير الأمور في النهاية علىٰ طريقته الخاصة، فإنّه يهز رأسه قائلاً «لا أدري ما الذي ستقوله جماعتي، هذه هي المرة الثالثة التي نخسر فيها». وجدتها Bingo. هذه هي المسألة الحقيقية. إنه قلق علىٰ مصداقيته تجاه إدارته، وقد كان ذلك هو السبب في جزء من اعتراضه علىٰ الأقل.

وبينما قد يجادل شخص ما بأنه ليس من المفترض أن يكون المشاكس حريصاً علىٰ سمعته، إلاّ أن حقيقة الأمر هي أنه يشعر فعلاً بالحرص علىٰ سمعته، ولا يمكن لأي قدر من الجدل حول النتائج الحميدة للقرار أن تغير من موقفه لأن ذلك ليس هو الأمر العالق في حوصلته. إن المشاكسة يمكن أن تساعدنا علىٰ تحديد المسألة الحقيقية، كما أنّه يمكّننا من التعامل معها وليس مع المظهر الكاذب.

التحرّر من القالب السيئ

من الممكن أن تدخل المنظّمات ضمن قوالب سيئة، مثلها في ذلك مثل الأشخاص والمجتمعات، ولهذه القوالب توازن يصعب الإخلال به، لننظر مثلاً إلىٰ لوحة مفاتيح الكمبيوتر، إن وضعيات الأحرف والأرقام فيها وتوزيعها يماثل ما كانت عليه منذ اختراع الآلة الكاتبة اليدوية لأول مرّة. وإذا ما تم ترتيب لوحة المفاتيح علىٰ أساس تسلسل حروف الأبجدية، فإن الكثير من الأحرف كثيرة الاستخدام سوف تظهر مع بعضها / مثل أحرف كلمة bed/ ، كما أن مفاتيح الآلة الكاتبة سوف تتشابك إذا ما قام ضارب الآلة الكاتبة بالطباعة بشكل أسرع

مما يتطلّبه المفتاح، لكي يضرب علىٰ الصفحة ثم يعود إِلىٰ مقرّه قبل أن يتم الضرب علىٰ مفتاح آخر.

وقد تم تطوير لوحة المفاتيح من نوع QWERTY المستخدمة في الوقت الحاضر من أجل تجنّب هذه المشكلة، وقد تم في هذه اللوحة إبعاد المفاتيح كثيرة الاستخدام عن بعضها البعض. إنه إبداع عظيم، وقد كان كبير الفائدة في وقته، إِلاَّ أنه أصبح عديم الفائدة بشكل كامل في هذه الأيام، إذ إن لوحة المفاتيح QWERTY في حقيقة الأمر تجعل تعلم استخدام لوحة المفاتيح أمراً أكثر صعوبة، إِلاَّ أننا عالقون ضمن قالب سيئ يحتاج تغييره إِلىٰ مقدار هائل من الجهد.

تعاني المنظَّمات المشكلة نفسها، أعرف شركة لها تاريخ طويل من الكفاح، وعلىٰ الرغم من أنه كان هناك اتفاق علىٰ أن المشاكل كانت مؤقتة، وأن الأسواق سوف تصحح أوضاعها من تلقاء نفسها في نهاية الأمر، إِلاَّ أن الشركة كانت في مواجهة كارثة علىٰ المدى القريب، وكان هناك موظف إداري كبير ذو نفوذ، وكان يتمسك برأيه أن الجواب عن هذا الوضع هو تسريح العمال. كما أنّه كان واضحاً، ويحاول فرض الحاجة إِلىٰ استخدام ذلك التسريح وأن أي شيء يقل عن ذلك سوف يكون أمراً تنقصه الشجاعة وفطنة العمل. وقد بدأ خيار الجلْد والحرق ينبثق مترادفاً مع الملهَم والجريء. وعلىٰ أي حال فقد كانت وجهة النظر هذه مصدر قلق لموظف آخر من كبار الموظفين الإداريين، حيث طلب من دائرة شؤون المصادر البشرية HR أن تتقصى الطريقة التي سبق للشركة التعامل بها مع الأحوال غير الملائمة التي سبق أن مرّت في الماضي. ولدى العودة إِلىٰ سجلات فترة الركود الاقتصادي تبين أن الشركة لم تقم بتسريح عامل واحد من عمّالها خلال تلك الفترة. بل إنّها قامت بتخفيض الرواتب وإنقاص ساعات العمل والتخفيف من الإعانات إِلاَّ أن أحداً من عمالها لم يفقد عمله.

وعندما تمّ عرض تلك الحقائق تحدث عدد من المدراء الذين كانوا يلتزمون الصمت حتى ذلك الحين، وقد ذكرتهم قصة الركود بوضعهم كشركة، وبأن لديهم تقاليد ترجع إلىٰ عهد بعيد في ما يتعلّق بالعمل مع موظفيهم في حالات الشدة. وقد تمكّنوا بارتباطهم بتاريخهم وتقاليدهم الخاصة بهم من التحرّر من القالب الذي يفترض أن تسريح العمّال هو الخيار الأوحد.

وعلىٰ أي حال، فإنه ما كان بإمكانهم فعل ما فعلوه لولا أن أحد المشاكسين قد بيّن لهم أنّهم يخضعون لقالب خاطئ. وهناك حالات كثيرة يكون فيها الاتفاق هو المشكلة الرئيسية في منظّمة ما وليست المشاكسة.

هل ستتحوّل كل هذه المشاكسة إلى مشاكسة مسعورة؟

عندما تقرأ هذا، فإن الشعر خلف رقبتك كمدير قد يبدأ في الوقوف. إذ إنك ولو كنت توافق علىٰ أن المشاكسة قد تشكّل مساهمة ثمينة في مجال الإبداع، إلاّ أنه قد تكون لديك مخاوف مشروعة من أنّها قد تتحوّل إلىٰ مشاكسة مسعورة، مما يؤدي إلىٰ الفوضى، بل إن الأهم من ذلك هي أن تؤدي إلىٰ شلل المنظّمة، وإضافة إلىٰ ذلك، فإنه قد يتوجب عليك تحمّل مضايقة المشاكسين لك بشكل دائم عندما يشتكون من الأوضاع التي لا يمكن لك فعل شيء حيالها.

إن النقاط الجيدة علىٰ وجه التأكيد هي أن مقدار المشاكسة الذي يمكن لك أن تسمح به يتوقف علىٰ ما تقوم به من الأعمال.

إن المنظّمات العسكرية والكنائس قد تكون أقل ميلاً إلىٰ تحمّله، بينما توجد تقاليد راسخة في مجالات أُخرى مثل الصحافة والبيئات الأكاديمية، تتعلّق بالأشخاص الذين يطيرون خارج التشكيلات، إلاّ أن الأمثلة التي ذكرت أعلاه تبيّن أن من الممكن وجود منظّمات تشجّع المشاكسة إلاّ أنّها تحقق أهدافها في الوقت نفسه. وبدلاً من فتح الأبواب التي تؤدي إلىٰ الفوضى فإن المشاكسة هي في الحقيقة الطريقة الاقتصادية لإنتاج الإبداع.

إن هذا القول ليس بالسهل، إن ذلك يتطلب من المدراء التفكير بالقواعد غير المكتوبة التي توجد لديهم حول المشاكسة، إلاَّ أن الفوائد قد تكون هامّة جداً. إن إفساح المجال أمام الأَشخاص ذوي الأفكار العظيمة، حتى لو لم تتوفَّر لديهم المهارات السياسية وحسن العلاقات المتبادلة مع الآخرين، يشكّل مساهمة كبيرة في تحقيق النجاح في المستقبل. وهناك المزيد من الحديث عن هذا الموضوع في الفصل التالي.

الخلاصة

قال المدراء الحكماء ذات مرة: «إنني لا أقتل المراسلين، ولذلك فإنّهم موجودون لدي». إن المنظَّمات التي لا تسمح بالمشاكسة تعمل بشكل غير متعمد علىٰ تثبيط الإِبداع. والمشاكسة والإِبداع يتعاكسان مع بعضهما ولكن بطريقة واحدة وهي الطريقة التي يتعاكس فيها الشهيق والزفير، إذ إن عليك أن تزفر لكي تستطيع أن تشهق. ولكي تحصل علىٰ الإِبداع يجب أن يكون لديك المشاكسة.

النقاط الرئيسية

- إن قول الحقيقة أمام السلطة هو عنصر هام من عناصر الثقافة الإِبداعية.
- قد يخشى المدراء من أن المشاكسة سيولد الفوضى، إلاَّ أن من الممكن الترحيب بالمشاكسة مع متابعة السير إلىٰ الأمام.

مراجع هذا الفصل

- كولفن، غاري Colvin Gary المدير المطلق مجلة الثروة Fortune (22 تشرين الثاني/ نوفمبر 1999) ص 185 ـ 87.
- هامل، غاري Hamel Gary (تسيير نمو القواعد) مجلة الثروة Fortune (4 أيلول/ سبتمبر 2000) ص 176.
- هارفي، جيري Harvey Jerry (مفارقة Abilene وتأملات أُخرى حول الإِدارة) (سان دييغو ـ زملاء الجامعة، 1988).

- كوهن، توماس. س Kuhn Thomas S. (بنية الثورات العلمية: الطبعة الثالثة) (شيكاغو: جامعة شيكاغو للصحافة 1996).
- ماكدونالد، لاري Macdonald, Larry شبكات Nortel: كيف تكوّن الإبداع والرؤية عملاق شبكات (تورونتو John Wiley and Sons، 2000).
- نـي، إريك Nee, Eric Hewlett-Packard's New E-Vangelist مجلة الثروة Fortune (10 كانون الثاني/ يناير 2000) ص 166 ـ 67.
- ستامبس، دايڤيد Stamps, David (هل أن إدارة المعرفة هي بدعة؟) التدريب Training (آذار/ مارس 1999).
- ستيوارت، توماس .Stewart Thomas A (شركة 3-M تستأنف الطيران) مجلة الثروة Fortune (5 شباط/ فبراير 1996) ـ ص 98.
- ستيوارت، توماس .Stewart Thomas A (انظر إلىٰ جاك، انظر إليه وهو يركض) مجلة الثروة Fortune (27 أيلول/ سبتمبر 1999) ص 124 ـ 36.
- ستيوارت، توماس .Stewart Thomas A (إن شركات هذه الأيام لن تنجح وغاري هامل يعرف السبب) مجلة الثروة Fortune (4 أيلول/ سبتمبر 2000) ص 386 ـ 88.
- تايلور، وليام Taylor Williame قائد الثروة Fast Company (حزيران/ يونيو 1999)، ص 134.

الفصل الرابع

طبيعة المشاكسة في المنظَّمات

لا تقصر المشاكسة نفسها دوماً علىٰ المجالات التي يجدها
المدراء مقبولة، وإن من غير الممكن أن تكون هناك ثقافة
لا تشجّع عليها إِلاَّ ضمن المجالات التي يجيزها المدراء،
وعلىٰ المشاكسة أن تنطلق بشكل حر.

مقدمة

عندما كنت ذات مرة أتحدَّث في مؤتمر، روى لي أحد الأَشخاص قصة يعتقد أنّها عظيمة تدور حول العاملين في مجال إِدارة المعرفة، وقد كانت القصة عظيمة فعلاً، إِلاَّ أنّها كانت تشكِّل قصة أعظم في ما يتعلق بإِدارة المشاكسة.

كان هذا الشخص يعمل في شركة سمسرة تمارس أعمالها في آسيا. وكان علىٰ المتعاملين أن يستيقظوا عند مطلع الفجر لكي يطلعوا علىٰ أسعار الفتح في بورصة طوكيو، ومن ثم يذهبون إِلىٰ أَعمالهم. ونظراً لأن أيام عملهم كانت طويلة وكثيرة المطالب فقد كان الإنهاك والتغيب عن العمل سائدين بشكل كبير.

وقد تقدَّم أحد المدراء باقتراح إِلىٰ مجلس الإِدارة ينص علىٰ إنشاء «غرفة راحة» ليس فيها سوى بعض الأرائك مع بعض من الموسيقى، بحيث يمكن أن يأخذ فيها المتعاملون قسطاً من الراحة إذا ما حلّ بهم التعب. وقد سخر المدراء

من ذلك الاقتراح، إذ إنّهم تمكّنوا من الوصول إلىٰ مراكزهم دون تدليل، ويمكن للمتعاملين أيضاً أن يتحمّلوا بعض التعب.

إلاّ أن المدير مضى قُدماً في الأمر، وأنشأ تلك الغرفة علىٰ أي حال، وقد انخفض التغيّب عن العمل بشكل مؤكّد إلىٰ حد التلاشي تقريباً، عندما عرف المتعاملون أن بإمكانهم أن يأخذوا سنة من النوم بدلاً من التغيّب عن عمل يوم بأكمله، كما تدنّى مستوى الإنهاك أيضاً.

وعندما رأى مجلس الإدارة تلك النتائج، أدرك قيمة تلك الفكرة، وسمح بإنشاء غرف مماثلة أُخرى، إلاّ أنهم قاموا بتسريح ذلك المدير من عمله لأنه **خالف أمراً أعطي له بشكل مباشر.**

عندما يتأخر الإدراك، فإن إطلاق النار يبدو سخيفاً إلىٰ حد كبير. فقد ابتعد مجلس الإدارة عن كافة الأَفكار المبدعة الأُخرى التي قد تكون لدى ذلك المدير، إضافة إلىٰ ذلك، (وقد يكون هذا أكبر أهمية)، أنه بتصرّفه هذا يكون قد بعث برسالة إلىٰ باقي المنظّمة فحواها أن الإبداع أمر سوف يعاقب عليه صاحبه بغضّ النظر عن الآراء العامة.

وعلىٰ أي حال، فإنني وفي الوقت الذي أرى فيه أن ذلك القرار كان قراراً غبياً وقصير النظر، إلاّ أن لدي تعاطف ضمني مع مجلس الإدارة، إذ كيف يمكن أن تدير منظّمة ما إذا كان كل من فيها يشعر بأن له الحرية في تجاهل أوامرك؟ وكيف لك أن تنجز أي شيء إذا لم يكن هناك من يصغي إليك؟ إلاّ أنني في الوقت نفسه لا أعتقد أن الشركة قد أجابت عن تلك الأسئلة بشكل فعّال جداً، لقد كانت تستخدم صيغة حقيقية ومجربة من صيغ الإدارة.

إن لدينا تقاليد ترجع إلىٰ زمن بعيد تفترض أن اتخاذ القرارات والتفكير أمران يقتصران علىٰ أَشخاص محددين فقط، ويصيبنا الحزن علىٰ من يتخذون

قرارات مختلفة أَو يفكّرون بطريقة مختلفة. وفي الحقيقة فإن معلم الإِدارة في بداية القرن العشرين فريدريك تايلور Fredrick Taylor صرَّح بشكل فيه الكثير من التشديد بأنّه «يجب إبعاد كافة الأَعمال الذهنية الممكنة عن المصنع»(1).

إن المقترحات التي تأتي من المستوى الأدنى في سلسلة القيادة كان ينظر إليها علىٰ أنّها غير مثمرة، وأنّها عبارة عن رفض ضمني وتشكّل تحدياً لسلطة المسؤول التنفيذي، وكان التفكير الانتقادي مرادفاً للنقد، ولذلك (وهذا ليس بالأمر المستغرب) فقد تطورت لدى المدراء قدرة محنكة تماماً علىٰ ضمان قمع أية علامات تدل علىٰ التفكير مثل الاختلاف وعدم الموافقة والمشاكسة. وفي الحقيقة، إذا ما أخذت المعتقدات السَّائدة بالاعتبار، فإن عدم قمعها سوف يكون هو الأمر المستغرب.

مراحل قمع المشاكسة

من سوء الحظ، أننا ولو كنا ندرك اليوم أن قمع التفكير الانتقادي هو أمر خاطئ ومدمّر في الوقت نفسه، إلاَّ أن طرق فهم الإِدارة التي نشأت استناداً إلىٰ ذلك الافتراض الذي لا يقبل الجدل، قد أصبحت صعبة التجاوز كما ظهر لنا في المثال الذي أوردناه.

وعلىٰ الرغم من أننا ندرك أن تبادل الأَفكار بشكل حر هو أمر أبلغ تأثيراً، إِلاَّ أننا لا نتصرّف علىٰ أساس أن الوضع هو علىٰ هذا الشكل. ولا يزال لدى المنظَّمات قدرة بالغة التطوّر علىٰ قمع المشاكسة. وهذا التراث هو إِلىٰ حد بعيد جزء من ثقافة غالباً ما لا تكون ظاهرة للعيان، مع أَن الأمر المؤكد هو أنه ليست هناك أية تعليقات عليها، إِلاَّ أنّها مع ذلك تشكّل تأثيراً بالغ القوة. إن المنظَّمات

---

(1) توماس بيتزينغر Thomas Petzinger (جديد لطبيعة الأَعمال: إنه حي) مجلة Wall Street Journal (26 شباط/ فبراير 1999).

تميل إلىٰ قمع المشاكسة بطُرق معيارية إلىٰ حد بعيد، وأنا أراهن علىٰ أنّكم سوف تتعرّفون إلىٰ المراحل الآتية:

المرحلة 1: الجدل

يفترض في المرحلة 1 أن المشاكس لا يعرف الكثير عن الأمر وأنّه يذعن للنقاش «العقلاني»، ومن بعض ما سوف تسمعه من الحجج ما يأتي:

«إن هذا الأمر لن ينجح».

«لن يوافق الرئيس مطلقاً علىٰ هذا الأمر».

«هذا ليس ما نفعله هنا».

«إن الأمور بخير علىٰ ما هي عليه».

المرحلة 2: الإصغاء ولكن دون سماع

إذا ما بقي المشاكس مصرّاً علىٰ وجهة نظره ذات التفكير الخاطئ، فإن الأمور تبقى ضمن حدود التهذيب ولكن مع إرسال رسائل رقيقة:

«نعم، لقد سمعنا منك ما يتعلّق بذلك، هل هناك من لديه أَفكار مختلفة؟».

«شكراً لك علىٰ مساهمتك».

«قد يكون من الأفضل أن تقدّم ذلك بشكل خطّي لكي تتكون لدينا جميعاً فكرة عمّا تقصد».

المرحلة 3: التخلّص من الموضوع بالضحك

قبل الوصول إلىٰ هذه المرحلة، يكون معظم اللاعبين في الفريق علىٰ درجة كبيرة من الدهاء بما يجعلهم يدركون أن هناك حاجة بهم لأن يخفّفوا من شدة دفاعهم، إلاّ أن شعوراً بالمضايقة يبدأ بالتكوُّن لدى أولئك الذين لم يدركوا الأمر وذلك في ما يتعلّق بإصرارهم.

«إن هذا حصان رقص خشبي حقيقي، متى ستتركه وتدع الفرصة لشخص آخر كي يمتطيه؟».

«إذا كنت علىٰ هذه الدرجة من الفطنة فلماذا لم تصبح غنياً؟».

«هل يمكن لي أن أعطيك ربع دولار كي تتصل هاتفياً بشخص يهتم بالأمر؟».

وتلاحظ هنا أنّه ليس هناك شخص يتحدث عن المسائل الحقيقية، مثل مدى صعوبة وعدم ملاءمة ومخاطر تنفيذ فكرة المشاكس. وغالباً ما يكون عدم ملاءمة الفكرة وصعوبتها وخطورة تنفيذها هي **أسباب** صعوبة البدء في تنفيذ العملية بأكملها. وهذه هي النقطة التي يتحوّل فيها التركيز عن **أَفكار** المشاكس ليصبح منصباً علىٰ المشاكس نفسه. حيث لا يعود التركيز منصبّاً علىٰ مدى عقلانية الفكرة بل يبدأ بالتحوّل نحو العيوب في شخصية المشاكس.

المرحلة 4: التجاهل

إذا لم تنفع السخرية، فإن تلك القوى ينتابها بعض الضيق، ومع أنّهم لن يصرحوا بذلك مطلقاً، فإنّهم يبدأون بالشعور بأنه لو كانت لدى المشاكس أية حساسية أَو حتى بعض السلوك الحسن فإنّه ما كان ليضايقهم. ولذلك فإنّهم يبدأون باستخدام أحد أقوى الأسلحة ألا وهو الصمت. وعندما يتحدث المشاكس إليهم فإن أحداً منهم لا يجيبه عما يقول، ويستمر الحديث وكأن المشاكس لم يقل شيئاً علىٰ الإطلاق. وإذا ما احتج علىٰ ذلك الموقف أَو أصرّ علىٰ الحديث فإنّه سوف يتلقى إجابات من نوع:

«ليس هناك من جديد بالنسبة لنا، لقد كنت أبحث عن أَفكار جديدة».

«لا أعتقد أننا سوف نصل إِلىٰ موضوعك هذا اليوم، ربما في المرة المقبلة».

وبينما كان الأَشخاص يحرصون في المرحلة السابقة علىٰ أن تبقى

تعابيرهم حيادية بشكل حذر، إلاَّ أن التلميحات غير اللفظية تصبح الآن أكثر ظهوراً حيث تصبح حركات تقلّب العيون والتنهدات جلية واضحة.

المرحلة 5: الحجب

ومع ذلك فإن هناك بعض الأَشخاص الذين لا يستوعبون الأمر، ولذلك فإنهم يمضون في إصرارهم بالرغم من الجو الذي يتزايد عداءً، وترتفع الحرارة، حيث لا يكتفي الرئيس برفض الدخول في أي بحث لاحق للموضوع وتبدأ أمور عجيبة بالحدوث، فقد يختفي اسم المشاكس أحياناً من جداول التوزيع، وتبتعد الدعوات لحضور الاجتماعات الهامة عن متناول يده، وكذلك فإن القرارات تتخذ دون مشاركته وكأنّه قد اختفى وتلاشى.

المرحلة 6: المنع

هناك بعض المشاكسين الذين لا يقبلون الخضوع لعمليَّة حجبهم، وهنا يتم شهر الأسلحة الكبيرة، إذ إن المشاكس إذا ما استمر في دفع أَفكاره غير المحببة، فإن أحد الأَشخاص سوف يجره إِلىٰ إحدى الغرف ويقول له: «عليك أن تركّز اهتمامك علىٰ المشاريع المقرّرة لا علىٰ المشروع الذي تود أن تقوم به» «توقف عن إضاعة وقت الآخرين بقيامك بدفع مشروعك المفضل» «إنني أمنعك من العمل علىٰ هذه الفكرة».

وقد يتم التهديد بالعقوبات أَو لا يتم، وإذا ما مضى المشاكس بمسألته إِلىٰ هذا الحد، فإنه قد يكون يرى المسألة علىٰ أنّها مسألة مبدأ، وسيكون في التراجع عنها انتقاد له ولاستقامته، لكن الرئيس يكون قد عانى ما يكفي من المسألة في الوقت نفسه. وبالتالي فإن تنفيذ فكرة المشاكس لن يتم إلاَّ علىٰ أشلاء الكثير من الأَشخاص.

المرحلة 7: التخلص من المشاكس

إذا ما وصل الموقف إِلىٰ هذه المرحلة، فإن الحرب تكون قد أُعلنت

حيث يصبح اهتمام كل من الطرفين منصباً علىٰ كسب المعركة وليس علىٰ مصلحة الشركة. وكما هو الحال في النزاعات العالمية، فإن القوة تكون مع الموظفين الأعلىٰ مستوى. وإذا ما تجاهل المشاكس تلك الإنذارات فقد يحدث عدد من الأمور الآتية:

«لا أعتقد أن مهاراتك هي علىٰ مستوى هذا المركز، هناك وظيفة «دافع أوراق» في القسم M».

«عليك أن تتقدّم عن طريق (بوب) الآن، إنّه سيدقق كل فكرة من أفكارك».

«هناك شخص سوف يسرَّح من عمله، إنني آسف لأنك ستكون هذا الشخص».

«لا يوجد لدينا مكان لك في هذه المنظّمة».

هل يبدو ذلك مألوفاً لديك؟ بل إنك قد تكون قد مررت بالمراحل الأولى من هذا النموذج علىٰ الأقل. وإذا ما كنت قد تمكّنت من الاستمرار في البقاء بل حتى إنك تمكّنت من النجاح، فإنّك تكون قد أدركت ما هو غير واضح في أذهان المشاكسين بشكل كاف، ألا وهو أن عليك أن تتراجع بعض الأحيان من أجل أن تتابع كفاحك في اليوم التالي. وهذا أمر عقلاني جيد بالمفهوم السياسي، إذ إنه لا يمكن لك أن تكون مؤثراً في منظّمة لا تنتمي إليها.

وعلىٰ أي حال، فإن المشكلة بالنسبة للمنظَّمات والإِبداع، هي أن الأمر بأكمله يتوقف في وقت مبكر عن كونه يتعلّق بالفكرة، ويبدأ في أن يصبح دائراً حول المشاكس بصفته موظفاً يصعب التعامل معه. وبالتالي فإن قيمة الفكرة تدفن تحت أكوام صراع الرغبات، ويضيع الإِبداع المحتمل، فمتابعة المسائل الأُخرى. ومع أن خسارة أحد الإِبداعات ليست أمراً مروعاً إِلىٰ هذا الحد إِلاّ أن الفكرة هي وجود نظام متطور إِلىٰ حد بعيد يعمل بشكل منظم علىٰ كبت تلك الإِبداعات.

لماذا يبقى المشاكسون؟

لماذا يبقى المشاكسون في المنظَّمات؟ كما يمكنك أن ترى، فإنّهم بقدر ما يشكِّلون إزعاجاً لنا، إلاّ أن ذلك ليس بنزهة بالنسبة لهم أيضاً. إذ إن عليهم أن يتحمّلوا نوعاً حديثاً من التجنّب الذي لا يهتم به الشخص الذي ليست لديه أية مشاعر إنسانية علىٰ الإطلاق.

إن الأسباب التي تدعو الأَشخاص إِلىٰ المشاكسة دينياً أَو سياسياً يمكن أن تُفهم بشكل أكبر. وحتى المئات الأخيرة من السنوات تقريباً، لم يكن من السهل عليك أن تغيّر وطنك أَو دينك بل كان ذلك مستحيلاً في بعض الأحيان، ولم يكن من المستبعد الحكم بالإعدام أَو بالسجن علىٰ من يحاول ذلك. وبالتالي لم يكن أمامك من خيار سوى الإذعان أَو المشاكسة.

وعلىٰ أي حال فإن ذلك لا يصح في عالم العمل في هذه الأيام. والأَشخاص الذين يتكلمون جهاراً يبقون في أماكنهم مع أن ابتعادهم هو بنفس سهولة بقائهم. وقد يشعر البعض منهم بأنّهم أسرى الروابط الشخصية أَو المهنية أَو أنّهم أسرى للشعور بالأمن أَو حتى للعناد، إِلاّ أنني أعتقد أن هناك عنصراً من الرغبة في تحسين المنظّمة، ومن الضروري أن نحترم هذه الرغبة مهما كان التعبير عنها مزعجاً أَو غير حاذق.

المشاكسة والقبول

تتناثر في التاريخ محاولات قمع المبدعين. فعندما طرح إدوارد جينر Edward Jenner فكرة اللقاح المضاد لمرض الجدري في سنة 1797، قُوبل بالهزء من قبل جمعية لندن الملكية لأنه يطرح شيئاً «يتعارض بشكل كبير مع المعرفة الراسخة بالإضافة إِلىٰ أنه أمر لا يصدّق»[1] كما اعتبر الطبيب الهنغاري إيغناز سيميلوايز Ignaz Semmelweis أن عدم غسل الأطباء أيديهم يسبِّب أنواعاً من العدوى المميتة لدى الأمهات حديثات الولادة في جامعة ڤيينا في خمسينيّات القرن التاسع عشر. فكان نصيبه التسريح من عمله. أما باري مارشال Barry Marshall فقد أورد ما توصّل إليه حول العدوى كسبب في حدوث القرحات

(1) غيوفري كولي Geoffery Cowley (الشخص الحاد الحقيقي) ـ مجلة نيوزويك (27 تشرين الثاني/ نوڤمبر 2000) ص 66 ـ 7.

وذلك في سنة 1983، إلاّ أن نظراءه من الأطباء تجاهلوا اكتشافه هذا حتى سنة 1990 حين حصلت مجلة National Enquirer علىٰ قصة ذلك الاكتشاف ونشرتها للعالم. إن هذه الأمور تدفعك إلىٰ أن تعيد النظر في ما إذا كان الغرباء قد قاموا فعلاً باختطاف ميشيل يفيفر Michelle Pfeiffer أليس كذلك؟

وحتى مخترع لعبة Playstation وهو كين كوتاراغي فإنه يتحدَّث عن نفيه إلىٰ المجاهل الداخلية في شركة Sony أثناء كفاحه في سبيل تبني فكرته. لقد كان النجاح عبارة عن طريق منعزل. ويقول «لقد كنت الغريب» «كنت بلا مأوى، وكان الأَشخاص في سوني يكرهونني»[1]. وهكذا فإن استخدام أدوات السخرية والتجاهل إلخ... هو أمر شائع في مواجهة الأَفكار التي لا تنسجم مع نظرة عالمنا.

لماذا يحدث هذا؟ ولماذا تستمر ممارسة هذه النزعة إلىٰ قمع المشاكسة وقول الحقيقة أمام السلطة، وبهذا الشكل الكبير في المنظَّمات علىٰ الرغم من آثارها المؤذية؟ لقد أعطاني أحد الموظفين التنفيذيين عندما أجريت معه مقابلة أثناء وضع هذا الكتاب مفتاح ذلك اللغز، عندما قال «يمكن لي أن أتحمّل المشاكسة قبل اتخاذ القرار، ولكن بعد أن يتخذ؟»، ثم هزّ رأسه قائلاً: «وبعد ذلك، إنه عصيان، إنني غير قادر علىٰ أن أدير منظّمة إذا كان علي ألاّ أتوقّف عن حماية ظهري».

عندما سمعت ذلك لأول وهلة قلت لنفسي: «نعم، هذا معقول، عليك أن تحكم علىٰ الأمور بعد كل ذلك».

إن المدراء وخاصة في اقتصادنا الذي يقوم علىٰ المعلومات يفهمون

---

(1) غاري هامل Gary Hamel (دفع النمو في التربة السطحية) مجلة الثروة Fortune (4 أيلول/ سبتمبر 2000) ص 176.

بطريق الحدس أن فعاليتهم تعتمد إلىٰ درجة كبيرة علىٰ القبول الفاعل من جانب موظفيهم، وأن ثمن الإدارة في غياب الالتزام الطوعي قد يكون باهظاً جداً. وهو أمر يعرفه العسكريون وجباة الضرائب، فإذا لم تقم الأغلبية من دافعي الضرائب بدفع ما يترتب عليهم طواعية وبشكل أمين، فإن تكاليف تحصيل الضرائب ستكون أكثر من الواردات.

في الحقيقة (وهذا سر عميق مظلم بيني وبينكم)، لقد سبق لي العمل في دائرة الضرائب، وكان الحساب التقريبي هو أن تحصيل (1) دولار من أموال الضرائب يكلف (1,05) دولار إذا لم يتم دفع الضرائب بشكل طوعي. وهذا الأمر يشبه ما يحدث في حالة التبرعات الإلزامية، إذ إنّها تعطي نتائجها في حالة واحدة هي الاستجابة الطوعية لفرضها من قبل المواطنين. وإذا ما رفضت ولو أقلية صغيرة الاستجابة لها كما حدث أثناء حرب ڤيتنام، فإن ثمن فرض هذه السياسة من الناحيتين المالية والاجتماعية سيكون باهظاً بما يمنع فرضها.

إنك تعلم ذلك من خلال تجربتك الخاصة، هل سبق أن عمل لديك أي موظف لا يقوم بالعمل الذي تطلبه منه؟ سوف ينتهي بك الأمر إلىٰ أن تنفق من الوقت في التدقيق عليه (أو عليها) بما يمنعك من القيام بعملك الخاص بك. إن الموظفة تتحوّل إلىٰ عائق لأنه لا يمكنك الوثوق بها. وهكذا، وبما أن المدراء يدركون مدى ضرورة القبول الفاعل من قِبل موظفيهم، فإنّهم حذرون تجاه أي شيء يشير إلىٰ أن ذلك القبول الفاعل لن يحدث.

ولا يقتصر الأمر علىٰ ذلك إذ أن المدراء يدركون أن المشاكسة التي تزيد عن الحد ـ أي شمولها عدداً كبيراً من الأَشخاص يحملون عدداً كبيراً من الأَفكار المتفرقة ـ ما هو إلاَّ طريق للفوضى. وإن المنظّمة التي لا تستطيع حسم الأمر ستُصاب بالشلل. إنك قد تخشى الوجود في موقف كالموقف الذي وجدت شركة ليڤي شتراوس Levi Strauss نفسها فيه، حيث إن CFO السابق

جورج جيمس George James اكتشف أنّه «ما لم تكن قادراً علىٰ إقناع الجميع بالموافقة علىٰ فكرتك، فلن تكون لك صلاحية صنع القرار»[1].

وأخيراً، وعلىٰ الرغم من أن معظم المدراء يدركون أن التواصل مع الموظفين، والعمل علىٰ إقناعهم سيعودان بالفائدة علىٰ المدى البعيد، إلاّ أنّهم وبشكل عقلاني لا يمكنهم قضاء كل وقتهم في ممارستهما، وقد يساورهم الخوف بأنّهم سوف يضطرّون إلىٰ ذلك إذا ما كان هناك مشاكس بين ظهرانيهم. إلاّ أنني وبسبب كل ما تقدم، فإنني كلما ازددت تفكيراً بالأمر، كلما قلّ اتفاقي مع ما يقوله الموظفون التنفيذيّون، ومن أجل سبب واحد، إذا كان النقاش الحر والمفتوح قبل اتخاذ القرار يعتبر أمراً مساعداً، فلماذا لا يعتبر مقبولاً بعد اتخاذ القرار؟ لِمَ يعتبر مفيداً قبل وعصياناً بعد؟ ولنفرض أنّك قد اتخذت قراراً خاطئاً، ألن تكون بحاجة إلىٰ أشخاص من حولك مثل فتى Thinsulate الذي سيقول لك إنك قد أخطأت مهما كانت المسافة التي قطعتها من أصل الطريق؟

لكنك قد تعترض علىٰ ذلك: «هناك مرّات كثيرة يمكن فيها أن يُجعل القرار قابلاً للتنفيذ ولو لم يكن أفضل القرارات وذلك إذا ما حظي بدعم الجميع» هذا أمر صحيح بشكل واضح. لنأخذ الجدل القديم الذي ثار حول النظامين Betamax وVHS كمثال علىٰ ذلك. لقد كان نظام Betamax هو التكنولوجيا الأفضل في مجال الڤيديو، إلاّ أن نظام VHS هو الرابح بشكل كامل.

وإذا ما أخذت ذلك بالاعتبار، فإنّك سوف تريد من كل شخص أن يضع كل ما لديه في العمل لصنع القرار بدلاً من أن يبقى متوقفاً عند فكرة: «لكنه كان القرار الخاطئ من البداية». إن ذلك أمر يمكن أن يفهم، غير أنني أرى أن

(1) نينا مانك Nina Munk «كيف أتلفت شركة Levi علامة تجارية أميركية عظيمة» مجلة الثروة Fortune (12 نيسان/ أبريل 1999).

وجهة نظر ما تسبِّب إثارة مسائل أُخرى تستحق التحدي.

عندما يقول المدير «إنني غير قادر علىٰ أن أدير منظّمة إذا كان علي أن لا أتوقف عن حماية ظهري» فإنه بذلك يفترض أمرين، الأول هو أن المشاكسة أمر مخرّب، والثاني هو أن المشاكس لا يحمل في داخله المصالح الأفضل للشركة، ولكن هل أن أياً منهما صحيح؟

في الحالة الأولى، إذا كنت غير موافق علىٰ القرار، فهل ستعمل حقيقة كل ما في وسعك علىٰ إفشاله؟ إن ذلك أمر لا يوافق عليه مُنَظِّر الإدارة غاري هامل Gary Hamel من (كلية لندن للأَعمال)، إذ إنه يقول: «إن ما يعتبره أنصار التفكير التقليدي تخريباً، يعتبره أبطال التفكير الجديد تَنوُّراً»[1]. ويلفت هامل النظر إلىٰ أن المشاكسين هم من المخربين إلاّ أن هدفهم ليس التخريب. إنهم قد لا يسيرون علىٰ الخط الذي تسير عليه الجماعة، إلاّ أن ذلك لا يعني أنّهم بذلك يحاولون تدمير ما هو قائم. إن التفكير الجديد هو تفكير مُمزِّق، وغالباً ما ينظر إلىٰ التمزيق علىٰ أنّه محاولة لتخريب أهداف المنظّمة.

أما في ما يتعلّق بالأمر الثاني وهو أنّك لا تولي الشركة أي اهتمام، حسن، إنّك عندما تفكّر بهذا الأمر فإنّه لن يستقيم أيضاً. فلو كانت لديك مقاصد شنيعة، وأدركت أن الشركة تسير علىٰ طريق الخطأ والفشل ألن تفعل كل ما في وسعك لكي تتأكّد من تبنّي الشركة لذلك الطريق بدلاً من أن تجاهر بالقول ضد هذا الاتجاه؟ أَو أن يكون أفضل ما تفعله هو أن تترك العمل[2]؟ لماذا تبقى في الجوار متحمّلاً النتائج غير المرغوب فيها لخلافاتك مع الحكمة المتلقاة؟

---

(1) مارشال لويب Marshall Loeb (متى تتخلى عن الرئيس) مجلة الثروة Fortune (2 تشرين الأول/ أكتوبر 1995) ص 183.

(2) إنني أرى أن ترك العمل أَو عدم تركه تدخل فيه عوامل أُخرى كثيرة أكبر من مجرد المشاكسة.

وعلىٰ أي حال، وبما أن المشاكسة مرادفة للدوافع الشنيعة والتخريب حسب ما يراه معظم المدراء، فإنَّهم يتوجّسون منها خشية. ونظراً لأنهم يخشونها، فإنّهم يعملون بشكل فاعل علىٰ إحباط أية علامة من علاماتها. بل إن الأمر يصل بهم في غالب الأحيان إلىٰ حد فرض ما يتوقعونه من الآخرين بشكل غير معلن إلاَّ أنّه قوي: إن الموافقة بنسبة 100٪ هي الأمر الوحيد المقبول. وعليك أن تتظاهر بالموافقة ولو كنت غير موافق. إن هذا قد يؤدي إلىٰ وضع سخيف يقول فيه الجميع أنّهم يدعمون مبادرة ما في الوقت الذي لا يقومون فيه بدعمها كما أن رئيسهم لا يعلم بأنّهم لا يدعمونها. فهل أن من المنطقي أن يفضل الرئيس كذب الأَشخاص عليه؟ هناك طريقة واحدة فقط يمكنني من خلالها أن أفهم الأمر: إن المدراء يعملون علىٰ قمع المشاكسة لأنّهم يرون الأمر مزدوجاً، بمعنى أن هناك خيارين لا غير: إما الموافقة بنسبة 100٪ أَو الفوضىٰ. وإذا ما كنت تعتقد بعدم وجود منطقة رمادية، وبأن أمامك خيارين فقط هما أن تجعل الأَشخاص يكذبون عليك أَو السقوط في الفوضى، فقد يكون الدجل هو الأمر الأفضل.

إلاَّ أن المشاكسة ليست ظاهرة تحدث فجأة وتختفي فجأة، إن المشاكسة هي سلسلة متصلة من النوع الذي يقدم الفائدة لما هو مثير للشقاق ومدمّر. إن المسألة ليست نفي حدوث الدمار والتخريب، إننا ندرك أن حدوثهما ممكن، إلاَّ أنهما يمثلان الجهة القصوى من المشاكسة، وعندما يكون المدراء غير مدركين وجود تلك السلسلة المتصلة فإنّهم قد يغلقون الأبواب بشكل مهمل أمام المشاكسة المفيدة كمن يرمي بالطفل مع الماء الذي يستحم به.

هل أن هناك موسماً للمشاكسة؟

هل توجد في دورة حياة المنظّمة فترات تكون فيها المشاكسة أكثر تقبُلاً، أَو علىٰ الأقل تكون فيها علىٰ درجة أقل من عدم القبول؟

يعتقد رود براندڤولد Rod Brandvold وهو نائب رئيس شركة التطوير التنظيمي لـCognos وهي كبرى شركات العالم في مجال برمجيات معلومات الاستخبارات الخاصة بالأَعمال التجارية، أن الشركة عندما تكون في بدايات عملها، قد يكون لديها مجال أوسع لوجود بعض المحن ومن زمن أبعد من ذلك، أي قبل تبلور الثقافة التنظيمية، كان من الممكن تقبّل مجال أوسع من تنوُّع السلوك مع تصاعد الإِبداع واتساع مجاله وحجمه. وعلىٰ أي حال، فإن الشركة كلما ازدادت نجاحاً ونمواً فإن الضغط سوف يتزايد نحو نبذ الأيام القديمة الجامحة، واستبدالها بطُرق أكثر نضجاً ومسؤولية ورشداً تغرس الثقة في نفوس مالكي الأسهم وفي البورصة. وقد يأتي يوم يتم فيه نبذ السحر أيضاً.

سلسلة مشاكسات

كما سبق أن ذكرت، فإن المشاكسة تسير بشكل سلسلة مستمرة تساعد علىٰ الإِبداع بدلاً من المشاكسة المدمّرة. وهناك أربع مراحل تميل إلىٰ أن تكون متتالية كما هو موضح في الشكل الآتي:

إطلاق الصافرة ← المشاكسة السرية ← دور المشاكس ← المشاكسة الوضعية

المشاكسة الوضعية

إن المشاكسة الوضعية هي أول أنواع المشاكسة وأكثرها تقبلاً. وعادة فإن الظروف هي التي تتحكّم بهذا النوع من المشاكسة. فقد تجد إحدى الموظفات اللواتي يلتزمن بالخط الاستراتيجي للشركة، أنّها علىٰ خلاف مع الشركة أَو أنها لا تتفق مع وضع معيّن. فإذا ما تم التمكّن من حلّ المسألة، فإن المشاكسة تتبدّد. وقد يبدو الوضع علىٰ الشكل الآتي:

تيري	:	أهلاً كريغ، لدي شيء لتشاركني الشكوى منه.
أنت	:	حقيقة؟
تيري	:	يجب أن لا نسمح لشركة (Merrimount) بالوصول إلىٰ قاعدة المعلومات الخاصة بزبائننا.
أنت	:	حسن، إننا شركتان شقيقتان.
تيري	:	لكننا متنافستان أيضاً، ما الذي سوف يمنعهم من محاولة إقصائنا عن أسواق ملابس السن بين 14 و18 سنة؟
أنت	:	إنهم ليسوا علىٰ مقدرة كبيرة في هذا المجال في الوقت الحاضر.
تيري	:	لكنهم يطلقون الكثير من الضجيج وكأنهم يريدون أن يصبحوا علىٰ هذه المقدرة.
أنت	:	حقيقة؟

إن كيفية حل هذه المشكلة ليست في واقع الأمر مسألة هامة من وجهة النظر المشاكسة. فإنّك قد تحاول منع وصول شركة Merimount من الوصول إلىٰ المعلومات أَو أنك قد تبقى متمسكاً برأيك. غير أن ما يهم من الأمر هو أنك قد أصغيت إلىٰ المشاكس، إن هذا الأمر لم يكن صعباً إلىٰ هذا الحد، أليس كذلك؟ من المحتمل أنّك تفعل الأمر نفسه كل يوم. وإن معظم المدراء يتعاملون مع هذا المستوى من المشاكسة بشكل جيد.

دور المشاكس

علىٰ الرغم من ذلك، فإن حل كافة الأوضاع لا يتم بهذه السهولة، إذ إنك قد لا تعتقد أن تيري علىٰ درجة كبيرة من المصداقية، وحتى لو أنّها كانت جديرة بالثقة، فإنّك قد لا توافق علىٰ ما يخبئ المستقبل، أَو أنّك لست بقادر علىٰ أن تصغي إليها. وعندما يبدي الرئيس عدم رضاه علىٰ مشاكستهما فإن معظم الموظفين سوف يستسلمون، إلاّ أن البعض منهم قد يتخذ لنفسه دور المشاكس ويبقى علىٰ إصراره ولو بعد قيامك باتخاذ القرار.

تيري	:	كريغ: لدي في الحقيقة شعور سيئ حيال موضوع Merrimount.
أنت	:	انظري إلىٰ الأمر تيري، إن الصفقة منتهية، دعينا نتابع العمل.
تيري	:	ولكني أقول لك، إنّهم مستعدون لإقصائنا عن أسواق ملابس السن بين 14 و18 سنة، وأنا أعلم ذلك تماماً، إن إعطاءهم قاعدة معلومات زبائننا هو بمثابة فتح قميصنا أمام السكين.
أنت	:	أوه، هيا، إن هذا أمر دراماتيكي إلىٰ حد ما، أليس كذلك، أعني أن شركة Merrimount لم تفعل ما يدل علىٰ أنّها تسعى إلىٰ حصتنا من السوق.
تيري	:	لم تفعل ذلك بعد.
أنت	:	حسن، وإلىٰ أن تفعل ذلك علينا أن نتعاون.
تيري	:	ولكن عندما يحين الوقت لهم لأن يقوموا بإجراء نكون قد غرقنا، إن لديهم جيوباً عميقة ولسنا قادرين علىٰ استنفادهم.
أنت	:	قد لا نحتاج إلىٰ ذلك.
تيري	:	أنا متأكدة من أننا سوف نستنفدهم، إنني أعرف ذلك تماماً.

إذا كان قد سبق لك التعامل مع المشاكسين، فإنّك تعلم أن هذا الحديث سيمتد لفترة أطول بكثير وأنّه لن يتجاوز تلك الحدود. وبما أنّه لا يبدو أن المشاكسين يأخذون بكلمة لا كجواب، فإنّك قد تشعر بأنّك عالق في مناقشات عقيمة لا نهاية لها. وإذا ما عدت إلىٰ نفس الموضوع مرة بعد أُخرى، فإن الحاجة إلىٰ قطع الحديث والانصراف إلىٰ ممارسة عملك تصبح مفهومة إلىٰ درجة أكبر.

ولكن ما الذي سيكون عليه الأمر إذا ما كانت تيري علىٰ حق؟ إنك تريد أن تتجنّب إسكاتها بشكل كامل أثناء استمرارها في تقدّمها. سوف أبين لك كيف تقوم بذلك في الفصول المقبلة.

المشاكسة السرية

إن النوع السابق من المشاكسة هو مشاكسة مزعجة ومحبطة، إلاّ أنّه أفضل من المرحلة التي تليه. إن المشاكسة السرية كما يدل اسمها ضمناً هي

الاختلاف الذي لا يتم التعبير عنه بشكل علني، وهنا يدق ناقوس التخريب والتدمير. إن المشاكسة التي لم يتم التعامل معها بشكل فعَّال في المراحل السابقة لا تتلاشى، وإذا ما أصبح الموظفون يعتقدون أن الأَفكار التي تختلف ليست موضع ترحيب، فإن طُرق التعبير عن المشاكسة تصبح خفية.

أنت	:	تيري، لقد تلقيت لتوي مكالمة من بيل باكستون حول موضوع Merrimount، يبدو أنّهم يعانون من مشاكل في الوصول إلىٰ قاعدة المعطيات الخاصة بنا، تظهر أمامهم دوماً رسالة «ملف معطوب».
تيري	:	حقاً، ترى ما الذي حدث؟
أنت	:	هل أنت التي وضعت الترتيبات الخاصة بالوصول إلىٰ المعلومات؟
تيري	:	طبعاً، أظن أن فتيان Merrimount لا يعرفون ما يفعلون.
أنت	:	يقول بيل إنه لم يتوقّف عن محاولة الاتصال بك خلال اليومين الماضيين.
تيري	:	حسن، لقد أجبت عن كافة المكالمات التي وردت منه، ليس ذنبي أننا لم نتمكّن من توصيل خطوط الهاتف بيننا.
أنت	:	هل يمكنك الاتصال به وتسوية هذا الأمر؟
تيري	:	هذا أمر مؤكد.

سوف تقوم تيري بالاتصال ببيل، إلاَّ أنني أراهن علىٰ أنّها ستفعل ذلك أثناء ساعة الغداء أَو بعد انتهاء العمل، وعندها يمكن لها أن تترك له رسالة أُخرى أيضاً كي «تثبت» له بأنها تتعاون معه.

هل ستجد هذه المشكلة طريقها إلىٰ الحل؟ ربما وفي نهاية المطاف، لكن بشرط أن تقوم بمراجعة تيري وأن تنفق وقتاً أطول بكثير مما ينبغي عليك أن تنفقه علىٰ بحث تلك المشكلة.

عندما نأخذ بالاعتبار اعتمادنا علىٰ العمل المعرفي الذي يحدث بأكمله داخل عقول الناس، فإن هذا النوع من المشاكسة لها خطرها الخاص، وكما أن المشاكسة المكشوفة تشكل إزعاجاً، إلاَّ أن المشاكسة السرية أكثر منها سوءاً.

إطلاق الصافرة

يمكن لأية موظفة أن تلجأ إلىٰ وسائل الإعلام أَو الشرطة أَو أية هيئة مسؤولة عن النظام حاملة معها معلومات داخلية تعتقد أنّها لاأخلاقية أَو غير قانونية. وعندما يحدث هذا الأمر، فإنه يكون دوماً كارثياً تقريباً بالنسبة للمنظّمة ولو كان ذا فائدة لعامة الناس بشكل عام.

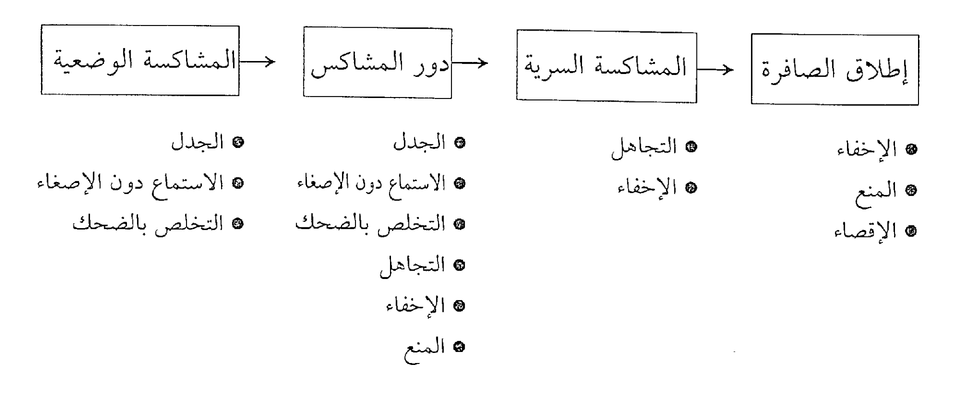
إن إطلاق الصّافرة هو شكل متطرِّف من المشاكسة، تهدف بشكل واضح إلىٰ إجبار المنظّمة علىٰ السير في طريق لم تكن تنوي السير فيها. لن أورد هنا حواراً لمثل هذا الموقف، إذ عندما يقوم الموظف بإطلاق الصّافرة، فإن عليك أن تطلب المشورة من دائرتك القانونية، أَو دائرة حقوق الإنسان الخاصة بك حول الأمور التي لم تعد تعتبر بشكل صارم مسألة إِدارة.

إن الأَشخاص لكونهم أَشخاصاً لا يتبعون دوماً وبدقة السلسلة المتصلة كما هي مخططة. إذ أن المشاكس في المرحلة الثانية قد ينتقل مباشرة إِلىٰ إطلاق الصّافرة دون أن يمر قبل ذلك بمرحلة المشاكسة السرية، أَو أنّه قد يترك المنظّمة بشكل كامل دون أن يتجاوز دور المشاكس، وعلىٰ أي حال فإننا لو أردنا أن نتكلّم بشكل نموذجي، فإن الأَشخاص لا ينتقلون بشكل مباشر من المشاكسة الوضعية إِلىٰ إطلاق الصّافرة، وكذلك فإن معظم الأَشخاص لا يبدأون من المشاكسة السرية. إنهم يُدفعون إليها عادة (هل أجد الجرأة علىٰ القول؟) بما يتناسب مع الطريقة التي يعمل بواسطتها المدير علىٰ التعامل مع المشاكسة المكشوفة.

وهكذا وبمختصر القول فإن المشاكسة تقوم ضمن سلسلة متصلة بدءاً من الوضعية وانتهاء بإطلاق الصّافرة. ولو أردنا الكلام بشكل عام، فإن المنظّمة إذا ما نفّذت أحد تكتيكات قمع المشاكسة أَو أكثر، والتي سبق لي أن قمت بمعالجتها، فإنّها بذلك تدفع الأَشخاص داخل سلسلة المشاكسة المتصلة بشكل أكبر فأكبر. وهناك تكتيكات أكثر احتمالاً من غيرها من حيث التنفيذ لمواجهة أنواع معينة من المشاكسة، كما هو مبين في الشكل الذي سيأتي.

عندما تكون المشاكسة وضعية، فإن العقوبات عليها تكون عادة خفيفة نسبياً. وعلىٰ أي حال فإنّها تزداد أهمية مع تصاعد حرارة الأمور، ومن الممتع أن نلاحظ أن العقوبات تميل إلىٰ أن تُستخدم في المرحلة الثانية، مرحلة دور المشاكس. ويبدو الأمر هنا وكأن المدراء يبذلون كل جهدهم في قمع المشاكسة عند نفس النقطة تماماً، التي يجب أن يبذلوا فيها كل جهدهم من أجل الإبقاء علىٰ المشاكسة مكشوفة.

وهكذا فإن المشاكسة ليست عملاً ثنائياً بل هي سلسلة متصلة، ويحتاج الأمر إلىٰ تشجيعها من أجل المساعدة علىٰ ازدهار الإبداع، إلاّ أنه لا يكون مثمراً إلاّ إذا تمّت المحافظة علىٰ بقائه مكشوفاً. وإذا ما كنت تريد أن تثير الإبداع فإن عليك أن تعمل بكل ما تملك من قوة لإبقائه ضمن المرحلتين الأولى والثانية. إذ إنه عندما يتحوّل إلىٰ مشاكسة سرية أو إلىٰ إطلاق الصّافرة، فإن قدرته علىٰ تحفيز الإبداع تكون قد تلاشت، حيث ستواجهك مجموعة جديدة جداً من المشاكل. وفي الحقيقة فإني أراهن علىٰ أنّك لو أصبحت في أي من المرحلتين الأخيرتين، فإنّك لن تبقى قلقاً علىٰ الإبداع بل أنك ستصبح قلقاً علىٰ بقائك قيد الحياة.



المشاكسة والسياسة

إن المشاكسة أمر غير مريح، لأنها يعبّر عنه دائماً كسياسة، وهي كلمة بغيضة أُخرى في الحياة المنظماتية. وتكون سياسة الشركة هي دائماً الشيء الذي نريد أن نرتفع فوقها وأن ندين الآخرين علىٰ التزامهم بها، وأننا نميل إلىٰ الاعتقاد أن الحياة قد تكون أكثر سهولة بكثير إذا لم توجد هذه السياسة أصلاً.

لكن هل تعلم ماذا؟ إن سياسة المكتب قد تكون أداة للإبداع... إذ إن كلاً من السياسة والإبداع يتعلّق بالأشخاص، وسيكون الأمر سهلاً لو كان المبدعون من الأنواع الخجولة المعتزلة[1] أي لو أنهم كانوا يقدمون المقترحات بأفكارهم بصوت جبان ثم يهزّون رؤوسهم قائلين: «كلا، وأنا أيضاً لم أكن أعتقد أن ذلك سوف ينجح»، إلاَّ أن الأمر ليس كذلك. إذ إن المبدعين والمشاكسين يريدون أن يجعلوا الأمور تحدث وبشكل يتكرّر بما يتجاوز ابتهاج أي شخص لحدوثها. إنهم يجادلون ويتملقون ويأتون من خلف ظهرك ومن فوقك، أو أنهم يقومون بالأمر في كل الأحوال. إنهم يلعبون دور السياسة وهذا في حد ذاته أمر ممزّق، إلاَّ أن السياسة هي إحدى الطُرق التي تنبثق منها الأفكار الجديدة والنظرات الجديدة في المنظّمات.

وعلىٰ أي حال ـ وعبارة علىٰ أي حال هي عبارة هامة هنا ـ فإن السياسة لا تقدم المساعدة للمشاكسة ما لم تكن السياسات مكشوفة وعلنية. أما إذا ما كانت السياسات سرية وخبيثة، فإنها تكون القوة المدمّرة التي نخشاها.

سأقدّم بحثاً إضافياً لهذا الموضوع في الفصول التي تتعلّق بالمشاكسة السرية.

المشاكسة الجيدة والمشاكسة السيئة

بعد أن قرأت كل هذا فإنك قد تقول لنفسك: «حسن، يمكن لي القبول بفكرة السماح بالمشاكسة من أجل تشجيع الإبداع حتى لو كانت المشاكسة مصدر إزعاج، إلاَّ أنني لن أقبل بها إلاَّ حيثما أرغب في الإبداع».

---

(1) من المهم لنا أن نتذكر كيف عرَّفنا الإبداع. إن الإبداع هو في حقيقته تحويل الفكرة إلىٰ شيء ذي قيمة. وقد يكون المخترع من النوع الخجول المعتزل، أما المبدع فإنه نادراً ما يكون كذلك.

إن من المعقول أن تكون هناك رغبة في التمييز بين المشاكسة الجيدة ـ وهي التي تساعد الإبداع ـ والمشاكسة السيئة ـ وهي التي لا تساعده. وإننا نريد تشجيع الجيدة وتثبيط السيئة، ولا أعتقد أن هناك من لا يوافق علىٰ أن ذلك هدف يستحق العناء.

والسؤال هو، كيف؟ لقد سبق لي أن أوجزت طريقة لذلك، وهي الإبقاء علىٰ المشاكسة ظاهرة للعيان لأن ذلك يجنّبنا الكثير من الطُّرق التدميريَّة وغير المنتِجة التي قد تعبّر فيها عن وجودها. وعلىٰ أي حال، فإنّك ولو فعلت ذلك، فقد تقع ضحية إغراء التخفيف من مقدار ما يسبِّبه من إزعاج عن طريق حصر المواضيع المفتوحة أمام المشاكسة.

إن تطوير المنتجات، والمبيعات والتسويق، وخدمة الزبائن هي كلها أهداف مرغوب فيها للإبداع، وبالتالي فإنّها تستحق تحمّل بعض المشاكسة. ولكن ماذا عن الممارسات التي تتعلّق بالأمور المالية والموارد البشرية؟ أرى أنّك قد بدأت تشكك. هل أنك ستسمح للأَشخاص فعلاً بأن يجعلوا من مسألة كيفية حفظ الكتب أَو الكيفية التي توظِّف بواسطتها العاملين مسألة تثير جلبة لا داعي لها؟ ولكن قد توجد هنا أيضاً بعض الإمكانيات للإبداع، وبالتالي قد يكون عليك أن تدع ذلك يحدث أيضاً. نعم ولكن دون المساس بالمهمة والرؤية والقِيَم التي يجب أن تبقى صلبة كالصخر.

إنني أصل إلىٰ وجهة النظر التي تقول بأن المشاكسة هي مفهوم وحدوي، وإنك لا تستطيع القول «أحضر قدراتك العقلية إلىٰ العمل ولكن لا تستخدمها إلاَّ حيث نشاء». ليس بمقدورك دعم الإبداع في المنتجات ولكن ليس في الاستراتيجية وفي العمليّات ولكن ليس في القِيَم. وقد ينبغي عليك تشجيعه وبالتالي تشجيع المشاكسة في كافة أوجه حياة العمل. كما أنني لا أعتقد أن من

الممكن تقسيم المشاكسة إِلىٰ مسائل رئيسية ومسائل تافهة. وسوف يكون من المؤكد أن من الأفضل عدم بذل الجهد إِلاَّ في المسائل ذات الأهمية. إِلاَّ أن عليك أن تتذكّر أمرين، أولهما أن من المفترض أن الشخص الذي يثير المسألة لا يرى فيها مسألة تافهة، ومن يدري فإنّه قد يكون علىٰ حق. والأمر الثاني وهو الأهم، هو أنّك إذا ما عملت علىٰ قمع المشاكسة في الأمور الصغيرة، ترى هل سيعود الأَشخاص إِلىٰ الأمور الكبيرة؟ إن مجرى التفكير الأكثر احتمالاً في هذه الحالة سوف يكون كما يأتي: «حسن، لقد سدد إِلي لطمة في ما يتعلّق بجهاز النسخ التصويري، أكاد أتصور ما الذي سيفعله إذا ما أحضرت له المشكلة مع سلسلة التوزيع».

لقد بدأت أعتقد بأن المشاكسة تحتاج إِلىٰ نوع من (التوجيه الرئيسي) إذا ما كنتم تتذكرون، فإن التوجيه الرئيسي للعربة الفضائية Star Trek (قصة الخيال العلمي السينمائية الشهيرة)، كان يحرم التدخّل في أي تطور ثقافي آخر. لقد وجدوا أن عواقب التدخّل (بغضّ النظر عن مدى نبل المقاصد)، لا يمكن التكهن بها بل إنّها قد تكون كارثية أحياناً. وبدلاً من أن يحاولوا التنبؤ بالأمور التي قد تحمل النفع أَو الضرر، فإنّهم قد اختاروا عدم الأخذ بأي منها.

هكذا الأمر بالنسبة للمشاكسة، إذ إن من الصعب معرفة متى تكون المشاكسة مواتية ومتى لا تكون، قد يكون (التوجيه الرئيسي للمشاكسة) علىٰ الوجه الآتي:

«إن المشاكسة المكشوفة بأكملها أمر مقبول وسوف لن تقمع».

إِلاَّ أن ذلك لا يمكن أن يوجد من الناحية الواقعية، إذ قد تكون هناك أوقات يحتاج الأمر منك فيها إِلىٰ تركيز اهتمام الأَشخاص علىٰ مسألة واحدة، أَو عندما لا يتوفر لديك الوقت لمناقشة ما إذا كانت أكواب Styrofoam تشكّل

الجواب عن المسألة. إلاّ أن هناك شيئاً يجب ألاّ يغيب عن ذهنك: إن الإبداع وبالتالي المشاكسة لا يمكن أن يتم تركيزها بسهولة، وقد يحتاج الأمر لأن يكون تشجيعها ذا طابع عام.

المشاكسة الحمقاء

يمكن لي أن أتصورك وأنت تغمغم في الذي تتناوله قائلاً: «إن كل شيء يبدو حسناً عندما نشجع المشاكسة إذا ما كنا نتحدث عن شخص ذي أفكار جيدة، ولكن ماذا عن Blaire؟». إننا جميعاً قد عرفناهم، ذوي قلوب طيبة، كادحين، متحمسين، يتعاملون مع الناس بشكل جيد، لا يدركون الفكرة الجيدة إذا ما دخلت عليهم وقدَّمت نفسها لهم، ومن سوء الحظ فإنه يبدو أن Blaires هذا العالم يستهلكون الكثير من الوقت علىٰ الهواء في سبيل أفكارهم «العظيمة».

إن من الصعب تحمّل هذه الحماسة الحمقاء التي لا حدود لها، إلاّ أنك لست بحاجة إلىٰ أن تتحمّلها، لا من أجل Blaire ولا من أجل الآخرين في المجموعة، فإذا ما رآك الآخرون تدوس عليها فإنهم لن يدركوا أنك سوف تفعل ذلك لها وحدها، بل إنّهم سوف يفترضون بشكل أكثر احتمالاً أنّك لا تريد أفكاراً جديدة.

وإضافة إلىٰ ذلك فإنه حتى الأفكار غير المألوفة يمكن أن تثير الإبداع، والأمر الذي يبعث علىٰ الضيق، أن كل تلك المواد غير المألوفة تأتي من شخص واحد، لكن ها أنت هنا. إذ لو كانت كل كلمات (إذا) و(و) عبارة عن قدور ومقالٍ فلن تبق هناك حاجة إلىٰ السمكريين، (كما اعتادت إحدى عماتي المسنّات أن تقول)/ وأنا أيضاً لا أعرف معنى ذلك/ ـ إنه يعني ـ إذا كان بإمكانك أن تحصل علىٰ المادة التي تليها كلمة (إذا) أو و(و) بنفس السهولة التي

تتمكّن بها من شراء القدور فإنّك لن تكون بحاجة إلىٰ أن تقوم بإصلاح القدور (أي إلىٰ سمكري). وعندما أعيد التفكير بالأمر أجد أن ذلك ليس له معنى أيضاً. لقد خرجت عن الموضوع. وإذا ما كان Blaire لا يتوقف عن الإتيان بأفكار رعناء، فإن الأمر قد يتطلب أن تسأله أن يجلس وأن تتأكّد من أنّه يتفهم الاتجاه الاستراتيجي وكيف ينطبق علىٰ مجالك، أرجو المساعدة، إن ذلك لا يمكن أن يؤلم، وحقاً أنني أقول إنك بحاجة إلىٰ أن تتحمّل «الأفكار العظيمة» التي تصدر عن Blaire بأقصى ما تستطيع من الكياسة.

مهمتك في دعم المشاكسة

لقد قمنا وبشكل جماعي بتطوير آلية مؤثرة وكبيرة الفعالية من أجل قمع المشاكسة وإنك لكي تبدأ بتحريك منظّمتك باتجاه إبداع أكثر انفتاحاً، فإنّك في حاجة إلىٰ أن تخفض من الثمن الذي يدفعه المشاكسون مقابل المشاكسة وأن ترفع من قدرة المشاكس علىٰ أن يصبح أكثر فعالية دون أن تُدَجِّنه.

ويمكن لك أن تبدأ بهذه العمليَّة بأربعة أمور. الأول عليك أن تتجنّب قمع المشاكسة التي تحدث بصورة طبيعية، والثاني هو أن بإمكانك أن تتعلّم كيف تتعامل مع المشاكسة بطريقة تجعل الأشخاص يستمرون في الجهر بالقول ولكن دون إعاقة تحقيق أهدافك، والثالث هو أن عليك إعادة تعويم المشاكسة السرية وآخرها هو أن عليك أن تضع البُنى الجديدة والآليات والإجراءات في مكانها الصحيح لكي تتحرَّك باتجاه ثقافة أكثر إبداعاً.

إن تلك الأمور الأربعة تنطبق علىٰ كافة المدراء مهما كان مستواهم، إذ إن التنفيذيين منهم بحاجة إلىٰ تشجيع المشاكسة عن طريق تقاريرهم المباشرة، مثلهم في ذلك مثل صغار المدراء. وهذا الأمر ليس هاماً بالنسبة للإبداع في تقاريرهم المباشرة الخاصة بهم فحسب، بل كنموذج لبقية المنظّمة عن السلوك المقبول بل المطلوب. ولكن فوق كل ذلك، فإن التنفيذيين يحملون علىٰ

عاتقهم بعض المسؤوليات الخاصة من حيث وضع البُنى والآليات في المكان الصحيح الذي يعزِّز المشاكسة والإبداع.

إنّك إذا ما اتبعت هذه الخطوات فإنّك تكون قد مضيت قُدماً في طريق تكوين ثقافة يمكن لها أن تدعم الإبداع. وسوف أقوم بتغطية كيفية القيام بهذه الأمور في الفصول التي سوف تأتي. وإن بعض ما سأقوله سيكون من أنواع الفطرة السليمة، إلاّ أن هناك نقاطاً أُخرى سوف تشعر بها وكأنك تسير على حبل البهلوان بين ما هو فعّال وما هو معزّز للإبداع. وإن بعض النصائح قد تكون مضادة للحدس، إلاّ أنّها جميعاً تؤكد على النقطة التي تقول بأنّه لو كانت رعاية الإبداع مسألة سهلة لكنا قد قمنا بها منذ زمن بعيد ولما كانت بي حاجة لوضع هذا الكتاب.

الخلاصة

أعلم أن هذا يبدو وكأنه فوضى من حيث وضعه، وقد تكون هناك صور في ذهنك لمشاكسين يجرون مهتاجين في الممرات وهم يكوِّنون الأذى أينما ذهبوا، إلاّ أنه ليس من الضروري أن يكون الأمر على هذا الشكل. إنني لا أدافع عن قلب الملجأ فوق رؤوس نزلائه بل إنني أطرح طرقاً من أجل دعم مجال الإبداع بشكل أكثر حرية مع عدم نسيان مسألة أن أمامك عملاً يجب عليك تسييره. وسوف يقدم لك الفصل الآتي المساعدة في كيفية تجنّب بعض الأمور التي تقمع المشاكسة.

النقاط الرئيسية

- في عهد اقتصاد التصنيع القديم، تم تطوير نظام معقّد لقمع المشاكسة.
- إن هذا النظام ما زال يعمل بشكل جيد وتضمن سبع مراحل.
- إن المشاكسة تسير في سلسلة متصلة.
- إن إبقاء المشاكسة ظاهرة للعيان يحافظ على إنتاجيتها.



الفصل الخامس

طرق من أجل عدم قيامك بقمع المشاكسة على الإطلاق - هل ستقوم بذلك؟

إن المدراء يتمتعون بفعالية كبيرة في وقف المشاكسة وحتى في الوقت الذي لا يحاولون فيه وقفها، فإن من الممكن ترجمة أفعالهم على أنها وقف لها. وبالتالي فإن محصلة التأثير تبقى كما هي. سوف يوضح هذا الفصل كيف يعمل المدراء على وقف المشاكسة وكيفية تجنّب هذا الأمر.

مقدّمة

يركّز هذا الفصل والفصل الذي يليه على مهمتك الأولى كمدير في تجنّب قمع المشاكسة الذي يحدث بشكل طبيعي. ويكون هذا المشاكسة عادة وضعياً أي أنه يحدث عندما يقوم أحد الموظفين الذين يساندون الاتجاه الاستراتيجي بإبلاغك بانفصاله. ولو كان بالإمكان إبقاء معظم حالات المشاكسة ضمن الشكل الوضعي، فإن ذلك قد يرفع من مستوى الإبداع مع المحافظة على الفعالية. ولكن في الوقت الذي يعتبر فيه ذلك أمراً مرغوباً به، إلاَّ أن تحقيقه أمر صعب بشكل مستغرب، ويرجع السبب في ذلك على ما أعتقد، وكما ستبيّن هذه الأمثلة، إلى سهولة قمعه.

إن قتل المراسلين وإرسال الرسائل المختلطة ولعب دور السياسة

والترهيب، كلها تكتيكات يستخدمها بعض المدراء ـ ولو أنّهم ليسوا الأكثرية ـ بشكل منتظم في مواقع عملهم. والأمر ليس حسناً في أفضل الأوقات، إلاّ أن لديهم هذه المشكلة في قمع المشاكسة التي تضاف إلىٰ مشاكلهم.

إنني أعلم أنك لست جزءاً منهم، وأنت لست من هذا النوع من الأَشخاص، إلاّ أن هناك عدداً يدعو للدهشة من المدراء الذين لا يدركون أن أكثر الدوافع نقاء يمكن أن تترجم من قبل متقبليها بهذه الطُّرق تماماً. ولا يحتاج الموظفون الأذكياء سياسياً إلىٰ الكثير من الوقت كي يعرفوا متى يطبقون أفواههم. وفي الوقت الذي يكون فيه دفع الأَشخاص إلىٰ القيام بما يطلب منهم أمراً كافياً، إلاّ أن ذلك ليس منبعاً للإبداع. لذا فإن عليك أن تتابع القراءة، فإن ذلك قد ينطبق عليك بعد كل هذا.

عندما سأبحث في كل نوع من أنواع السلوك، فإنني سأغطي مسألة تعريفه وكيف يؤدي إلىٰ قمع المشاكسة وكيف يمكن تجنّبها. إن المواقف لا ترتبط بالمشاكسة بشكل واضح، وهذا ما يؤكد مدى سهولة الإخفاق في إدراك تأثيرها علىٰ المشاكسة.

أقتل المراسل

إننا نعتقد أننا قد أخذنا الأمر علىٰ محمل السوء، لقد كان حملة الأخبار السيئة في الأزمنة الرومانية القديمة يقتلون فعلاً، وليس أمامك سوى أن تظن أن البعض من أولئك الأباطرة كانت لديهم قدرة ضعيفة علىٰ ضبط انفعالاتهم، أما في هذه الأيام، فإننا لا نقوم بقتل المراسلين فعلاً، إلاّ أننا نقوم بالفعل المكافئ له تماماً والذي لا يقع تحت طائلة قانون العقوبات، مع أن له التأثير نفسه. وإليك أحد المواقف النموذجية:

روجر : مرحباً أيها الرئيس، هل لديك دقيقة من الوقت؟

أنت : طبعاً يا روجر، إن باب مكتبي مفتوحاً أمامك دوماً.

روجر : أعرف أنك كنت تريد Telus حتى نهاية هذا اليوم، إلاً أن ذلك غير ممكن أبداً.

أنت : ماذا! إن أنفاس ليندا فوق رقبتي تماماً كما هي!

روجر : أعرف ذلك، أعرف ذلك، لقد كنت أظن أننا علىٰ ما يرام حتى ما قبل ساعتين من الآن. إلاً أننا قمنا بإعادة لأحد التحاليل كي نكون متأكدين فوجدنا أن هناك بعض المعطيات الناقصة، وعندما قمنا بإدخال كافة الأمور في مكانها ظهرت إسقاطات العائدات بشكل غير طبيعي.

أنت : وتخبرني عن ذلك الآن فقط!

روجر : لكنني لم أكن أعرف حتى هذه اللحظة أنّها ستؤثّر علىٰ العائدات.

أنت : هذا الأمر لا يهمني، إنك تفعل الشيء نفسه معي دائماً.

روجر : ماذا!

أنت : حسن ـ لقد فعلت ما فعلته معي الأسبوع الماضي ـ في قضية سنغافورة.

روجر : انتظر لحظة ـ لم يكن ذلك خطأي، وهذه المرة ليست خطأي أيضاً ـ لقد سبق أن قلت لك ـ لقد قدم لنا أميرنت معطيات غير كاملة. ولو أن فيليس لم يكتشف الأمر لكانت الإسقاطات التي نقوم بوضعها مثل فطيرة في السماء.

أنت : كان عليك التفكير في ذلك مسبقاً.

روجر : ما الذي كان علي التفكير فيه؟ كان علي أن أطلب من التابعين لنا أن يرسلوا معطيات كاملة؟ أليس هذا ما تعنيه؟

أنت : كان عليك التأكّد وإعادة التأكد.

روجر : لقد قلت لك... لم يكن ذلك خطأ منا... في الحقيقة إننا الأبطال... لو أن فيليس...

أنت : بلى، بلى، لقد سبق لك أن قلت لي ذلك.

وإلىٰ ما هنالك. إنك تدرك تماماً أن الأمور لا تسير في الاتجاه الجيد، إنك غاضب، وهذا أمر يمكن فهمه إذا كان رئيسك ينتظر التقرير. وعلىٰ أي

حال فإنه ليس من الواضح من هو الشخص الذي سينصب عليه جام الغضب هذا. هل كان ذلك خطأ من روجر؟ هل كان قادراً علىٰ أن يفعل أي شيء آخر كي يضمن وصول التقرير إليك في الوقت المحدّد؟ إذا كان غير قادر علىٰ ذلك، بشكل صادق ومعقول ـ ودع جعجعة الكلام عن «التأكد وإعادة التأكّد» جانباً ـ فإنك تكون قد قتلت المراسل[1].

من المؤكد نحن لا نعتقد أننا نقوم بقتل المراسلين، نحن نعتقد أننا نجري نقاشاً ملخصاً حول أسباب عدم إمكان حل المشكلة، ولماذا تم رفض الحل، أَو لماذا تتكرّر هذه المسألة بشكل متواصل. وهذا ما يحدث في حقيقة الأمر. إلاّ أن النقاشات التي تتعلّق بقتل المراسل تحتوي علىٰ عنصر من اللوم الذي لا مبرر له. إذ إن عبارات مثل «إنك تفعل الشيء نفسه معي دوماً» و«كان عليك التفكير في ذلك مسبقاً»، توحي بأنك تبحث عن شخص كي تشير إليه بإصبعك دون أن تحاول بشكل حقيقي الوصول إلىٰ أعماق المسألة.

إن لقتل المراسلين عواقب يؤسف لها من كافة الأنواع، إذ إن الأمر سوف ينتهي بك إلى عدم إيجاد من يبلغك الأخبار السيئة، وسوف يساورك العجب من إبقائك مغمض العينين بشكل دائم. لقد كان بعض السبب في إبعاد مدير شركة كوك Coke دوغ إيڤيستر Doug Ivester عن عمله لأنه كان «أعمى النظر عن ضعفه الشخصي ولا يرغب في سماع النصيحة، وقد أصبح معزولاً بشكل متزايد»[2]. إذ إن إيڤيستر لم يترك الفرصة للناس كي يبيّنوا له الخطأ، ولم يعد هناك من يقول له ذلك في نهاية المطاف، وإضافة إلىٰ ما تقدم، فإنك إذا ما قمت بقتل المراسلين ـ وحتى لو كان ذلك بسبب مسائل تافهة لا يبدو أن لها

---

(1) طبعاً، لو كان بإمكانه أن يتجنّب هذا بشكل معقول، أَو أنه جزء من أسلوب كما كنت تلمح إليه، فإن الأمر يختلف. إن هذه المشكلة هي مشكلة أداء يحتاج حلها إلىٰ طريقة مختلفة.

(2) بيتسي موريس Betsy Morris وباتريشيا سيللرز Batricia Sellers (ما الذي حصل حقيقة في شركة Coke) مجلة الثروة Fortune (10 شباط/ فبراير 2000) ص 114 ـ 16.

علاقة بالإبداع ـ فإنك بذلك ترسل إشارة تفيد بأنك غير قادر علىٰ تحمّل سماع ما لا تحب من الأمور. وفي الوقت الذي يكون فيه فهم السبب في سير أمر ما علىٰ نحو خاطئ هو الخطوة الأولى علىٰ طريق إصلاح ذلك الأمر، فإن المنظّمة التي تحتاج إلىٰ وجود شخصٍ واحدٍ لكي تلقي باللوم عليه، تكوّن موظفين يدركون أنهم من الأفضل لهم أن يبقوا مطأطئي الرؤوس دون أن يحاولوا تحسين الأمور، واللعنة علىٰ الثقافة الإبداعية. وهكذا، كيف لنا أن نتجنّب قتل المراسل؟ دعونا نرى ذلك عندما يقوم روجر بإبلاغك الأخبار السيئة.

روجر :	أعرف أنك كنت تريد تقرير Telus حتى نهاية هذا اليوم، إلاّ أن ذلك مستحيل تماماً.
أنت :	ماذا؟ إن أنفاس ليندا فوق رقبتي تماماً كما هي.
روجر :	أعرف ذلك، أعرف ذلك. لقد كنت أظن أننا علىٰ ما يرام حتى ما قبل ساعتين من الآن، إلاّ أننا قمنا بإعادة لأحد التحاليل كي نتأكد فوجدنا أن هناك بعض المعطيات الناقصة، وعندما قمنا بإدخال كافة الأمور في مكانها ظهرت إسقاطات العائدات بشكل غير طبيعي.
أنت :	آه كلا! كيف يمكن لهذا الأمر أن يحدث؟
روجر :	لا أعرف، في الواقع ما كنا لنضع يدنا عليها لولا أن فيليس رأى أن أرقام Amerinet تبدو غريبة.
أنت :	هكذا إذن، لقد أعطيتم Amerinet معطيات غير كاملة.
روجر :	كما أنّها لم تعلمنا بذلك. . . ولو أنّنا لم نكتشفها لكنا وقعنا في مأزق حقيقي.
أنت :	انظر يا روجر، إنني في ورطة، يمكن لي أن أخبر ليندا عن Amerinet / Snafu/ إلاّ أنها تبقى بحاجة لتلك الأرقام من أجل اللجنة التنفيذية، لقد وعدتهم بذلك حتى نهاية يوم العمل هذا.
روجر :	أعرف ذلك، ولكن ليس بإمكاننا أن نذهب إليهم بأرقام حافلة بالأخطاء.
أنت :	إنني أوافق علىٰ ذلك ولكن. . . . .

لم يكن ذلك علىٰ تلك الدرجة من الصعوبة، أليس كذلك؟ لقد طرحت السؤال الآتي في اللحظة الحرجة: «كيف يمكن لهذا الأمر أن يحدث؟» بدلاً من أن تطلق العنان للإحباط كي يسيطر عليك. إن الأمر لا يتطلّب الكثير من أجل تجنّب القتل، إلاَّ أن في ذلك فائدة هامّة، إنك توضح بما قمت به أنك قادر علىٰ سماع أمور تختلف عمّا كنت تتوقع أَو تريد أن تسمعه وبالتالي فإنك تكوِّن مناخاً يدعم المشاكسة والإبداع.

قد لا يكون هناك حل ملائم لهذا الموقف. إن عدم قتل المراسل لا يحل المشكلة، إلاَّ أنه يساعدك بالفعل علىٰ الوصول إلىٰ الحل الحقيقي بدلاً من الدخول في دوامة من الاتهامات المضادة وتوجيه أصابع الاتهام.

هناك شيء أخير، لقد بدأ رئيس (روجر) الحديث بجملة «إن باب مكتبي مفتوح أمامك دوماً» إنني لاحظت أن المدراء الذين يستخدمون هذه العبارة يظنون أن تلك القطعة من الخشب التي تفصلهم عن باقي العالم ليست علىٰ نفس مستوى سطح الجدار، إلاَّ أن موظفيهم يدركون أن الباب ولو كان مفتوحاً، غير أن العقل الجالس خلفه مغلق. وإنني لأتجنّب استخدام مقولة الباب مفتوح علىٰ الإطلاق. وإنك إذا ما استطعت أن تبرهن علىٰ أنّك تستمع حقيقة إلىٰ هموم الناس فإن الوضع الذي يكون عليه ذلك اللوح الخشبي يصبح غير ذي علاقة بالموضوع.

أرسل رسائل مختلطة

هناك عدة أسماء لهذا الموضوع، تجاوز الكلام، وضع أموالك حيث يوجد فمك. المتابعة، أن يكون الإنسان مخلصاً، وكلها تعبر أساساً عن الشيء نفسه، وهي في أغلبها مصاغة بشكل ضعيف.

إن إطلاق بيان رائع ثم مناقضته عن طريق القيام بأفعال أُخرى، يعتبر خطيئة تحدق بالمدراء، وإنك لتعلم ما أعنيه:

- إنك لا تقدَّر بثمن، إلاَّ أننا غير قادرين على المحافظة على مهاراتك وهي تتدفق.

- عامل الزبائن بشكل جيد، ولكن عليك أن تتحمّل أية إساءة أثقلك بها.

- إننا ضد الإدمان على العمل، إلاَّ أننا نعجب به «هل يمكن لك أن تصدّق ذلك يا وارن؟ لقد حصل على العمل طيلة الليل من جديد، إن هذا الشاب لرجل حديدي»، قدِّم المكافأة «حسن، هل هناك مرشح آخر للقب/ موظف السنة. . . أعني الساعات التي يصرفها»، ثم عزِّز ذلك. «وارن أيلبي نائب مدير المبيعات».

وعلاوة على ذلك فإننا نجعل من كلمة (لا) غير مقبولة وبشكل حاذق: «أعرف أنّها جيدة، ولكن هل لديها القدرة على الاحتمال والتفاني في هذه المهمّة».

هناك الكثير من الأشياء الجيدة والهامة التي تحاول الشركات تحقيقها، وكل تلك الأشياء تبدأ عادة ببيان للنوايا يحدِّد هل أن ذلك الشيء هو تصوّر أم مهمّة أم هدف أم خطة. إلاَّ أن الأقوال بحاجة لأن تترجم إلى أفعال غير أن النقطة التي تلتقي فيها الأقوال مع الفعل هي تقاطع طرق خطر.

فإذا كانت الأقوال والأفعال تناقض بعضها البعض، فإن الموظفين يقومون بما يقوم به كل إنسان من جنس البشر، إذ أنهم يصدِّقون الأفعال ويتجاهلون الأقوال. وعلى هذا فإن المدراء ولو كانوا مخلصين تماماً، إلاَّ أن أحداً لن يصدّقهم إذا لم تكن أفعالهم تطابق أقوالهم. وبالمقابل فإنّهم إذا ما تطابقت أقوالهم مع أفعالهم فإنّهم يضاعفون من تأثير بعضهم البعض، مما يعطي القوة للرسالة ويزيد من الإيمان بها.

إن من الممكن أن يتم خلط الرسائل حتى دون محاولة ذلك.

كارول : مرحباً پات، لقد حصلت علىٰ نماذج السفر، هل يمكنك التوقيع؟

أنت : بالتأكيد (فترة صمت)، آه، أليس ثمن تذكرة الطائرة مرتفعاً قليلاً؟ أعرف أنك سوف تسافرين في فترة الموسم المرتفع، إلاَّ أنني قد ظننت أن بإمكاننا أن نحصل علىٰ تعرفة أرخص.

كارول : حسن، نعم لقد حجزت في درجة رجال الأَعمال، أعني أن مدة الرحلة هي 15 ساعة، وكذلك فإن السيد (يانغ) سوف ينتظرني في المطار كي يأخذني إِلىٰ مؤسَّسات (سو).

أنت : كارول، إنك تعرفين السياسة المتبعة، إن درجة رجال الأَعمال لا تخصّص سوى للمدراء فما فوق.

كارول : لكن هذا الأمر غير معقول، إنني بحاجة لأن أحصل علىٰ أقصى قدر من الراحة إذا كنت سأذهب إِلىٰ الاجتماع في اللحظة التي تهبط فيها الطائرة.

أنت : إنني أوافقك علىٰ هذا؛ إِلاَّ أن هذه السياسة هي المتبعة.

كارول : حسن، إن هذا يضع حداً لما يقوله المدراء العامون من أن تقييم العمل يتم علىٰ أساس المساواة بين الجميع، يبدو بوضوح أن لبعض الأَشخاص قيمة أكبر من غيرهم.

أنت : هيا، ليس بإمكاننا أن ندع الجميع يسافرون بدرجة رجال الأَعمال، هل تعرفين كم سيكلّفنا ذلك؟

كارول : إذن لماذا يكون ذلك موافقاً عليه بالنسبة لكم أيها الشباب وليس بالنسبة لي؟

أنت : إنها الامتيازات يا كارول وأنت تعرفين ذلك.

كارول : لكنكم تحصلون مسبقاً علىٰ أجور أكبر مما نحصل عليه، فلماذا أنتم بحاجة لهذه الامتيازات.

أنت : إن الراتب يحدّد حسب الخبرات أما الامتيازات فهي أمر مختلف.

كارول : ولماذا هي أمر مختلف؟

أنت : انظري، لقد أمضيت في هذه الشركة وقتاً أطول مما أمضيته بكثير ولم أنتقل من مكان لآخر بحثاً عن الصفقة الأفضل، لقد حصلت علىٰ امتيازاتي باستحقاق.

كارول : حصلت عليها باستحقاق؟ كيف يمكنك أن تحصل علىٰ الامتيازات باكتسابها، أليس من المفروض أنها تأتي مع الوظيفة؟

أنت	:	أنت تعرفين ما الذي أقصده، إنها تدفع مقابل الإخلاص للشركة والبقاء معها.
كارول	:	إذن علي أن أبقى هنا لمدة مليون سنة لكي أسافر بدرجة رجال الأَعمال فحسب؟ حتى لو لم أكن بأحسن حال عندما أقابل واحداً من أكبر زبائننا؟
أنت	:	كارول، إنني لا أستطيع فعل شيء تجاه ذلك، إنها سياسة الشركة.

إنها الامتيازات والتي هي الدلائل الخارجية لدى الشركات علىٰ النِّعم الداخلية، وهي موجودة لدى كل الشركات من المكتب الذي يجاور النافذة إِلىٰ الأثاث الخاص إِلىٰ المكان الخاص بصاحبها في موقف السيارات إِلىٰ السفر بدرجة رجال الأَعمال، وهي في العادة أمور صغيرة يمكن أن يضيع الأَشخاص سنوات من عمرهم للحصول عليها، وفي الوقت الذي قد لا تعطي فيه تلك الامتيازات سوى بعض الرفاهية الإضافية، إلا أنها تعطي الكثير بالنسبة إِلىٰ مكانة الموظف.

سوف تسافر كارول دون أن تشعر بأنّها قد حصلت علىٰ جواب مقنع، ومن الصعب أن لا يشعر المرء بالتعاطف معها. إن لديها الحق في مسألة أن السفر بدرجة رجال الأَعمال يمكّن المسافر من الوصول وهو يشعر بدرجة أكبر من الراحة. وإذا ما كان ذلك ينطبق علىٰ الموظفين التنفيذيين، فلماذا لا ينطبق علىٰ الموظفين الأدنى مرتبة، والذين يسافرون في الظروف نفسها؟ كيف يمكن أن تكون في الشركات امتيازات تحدد علىٰ أساس المراتب الوظيفية، وأن تؤكد في الوقت نفسه أن لعمل الجميع لديها القيمة نفسها؟

إنني لست في معرض محاولة وضع حل لهذه المسألة، إن النقطة الرئيسية بالنسبة لنا هي أن كارول قد أبرزت رسالة مختلطة إِلاَّ أنك لم تتوجه إِلىٰ تلك الرسالة، لقد كنت في الحقيقة تدافع بشكل ما عن الموضوع بأكمله، الذي يشمل كلاً من سياسة الامتيازات والرسالة المختلطة الواردة من الشركة.

أعلم أن الظن قد ذهب بك إِلىٰ أننا كنا نبحث مسألة الامتيازات فقط، إِلاَّ

أنك عندما لم تتوجه إِلىٰ الرسالة المختلطة، فإنك قد قدمت لها الدعم بشكل ضمني. إنك بحاجة إِلىٰ أن تفصل بين محتوى النقاش، (مدى صواب مسألة الامتيازات) وبين ما يدل عليه (لا بأس من إرسال الرسائل المختلطة). وإذا لم تقم بالفصل بين هذين الأمرين، فقد يرى موظفوك نقصاً في استقامتك ولو كان غير مقصود. هناك محصلة قد تكون أكثر مدعاة للقلق للرسائل المختلطة وهي أنها تشجع ظهور ثقافة (أغلق أذنيك عن كل شر، أغمض عينيك عن كل شر)، لنقل أنك تنظم احتفالاً متقناً للمبرمجين بعد أن تكون قد نصحت الموظفين بأن يدخروا بعض المال. إنك تبرر ذلك لنفسك قائلاً «إن هؤلاء الفتيان هم بمثابة المحرِّك بالنسبة للشركة، لقد كانت نتائج إدخار ربع الدولار جيدة، إن رسالتي حول الادخار كانت رسالة بعيدة الأمد، رسالة حول طريقة في العيش ولم تكن رسالة (الآن وهنا)». لقد أقنعت نفسك بأن ذلك ليس له علاقة بتجاوزك لكلامك.

وإذا ما أوحى أحدهم بأنك قد أرسلت رسالة مختلطة فإنك سوف تقول بشكل فظ «انظر هنا، علينا أن نعاملهم معاملة خاصة، لأننا إذا لم نفعل ذلك فإننا سنصبح في القاع». وبذلك فإنك تقفل باب النقاش حول ما تقوم به. كما أنك توضح للناس أن هناك مسائل لا يسمح لهم بالإشارة إليها، ولم يكن الأمر هدَّاماً بدرجة كبيرة وكان عليك أن تبدي إعجابك بروعة الأمر بأكمله.

إن الرسائل المختلطة تكوِّن مناخاً يصبح فيه تقبّل الفكرة أكثر أهمية من فائدتها أَو من كونها فريدة من نوعها، مناخ تصبح فيه الأَفكار الوحيدة التي تطرح، هي الأَفكار التي يعرف الجميع مسبقاً أنها سوف تقبل بشكل جيد. وهذا الأمر يشكِّل لعنة بالنسبة للإِبداع، وسوف يحكم عليك بأن تحيا حياة لا تحصل فيها إِلاَّ علىٰ ما كنت تحصل عليه دوماً.

إنني أعرف أنّك لا تقصدُ إرسال رسائل مختلطة بل إنك بحاجة إِلىٰ أن تعمل علىٰ إصلاحها إذا ما صدرت عنك عن غير قصد.

إن الرسائل المختلطة تبقى مختلطة بغض النظر عن الطريقة التي أصبحت بها علىٰ هذا الوجه. وستبقى مستمراً في الرقص حول سوء تبادل الأَفكار هذا ما لم تقم بفعل شيء ما حياله. دعنا نحاول إعادة الحوار السابق:

أنت : كارول، إنك تعرفين السياسة المتبعة، إن درجة رجال الأَعمال لا تخصّص سوى للمدراء فما فوق.

كارول : لكن هذا الأمر غير معقول، إنني بحاجة لأن أحصل علىٰ أقصى قدر من الراحة إذا كنت سأذهب للاجتماع في اللحظة التي تهبط فيها الطائرة.

أنت : إنك علىٰ حق، إن الأمر غير معقول.

كارول : الأمر لا يقتصر علىٰ ذلك، فماذا عن الشيء الذي يقوله المدراء العامون من أن تقييم العمل يتم علىٰ أساس المساواة بين الجميع؟

أنت : يبدو أن هناك انفصالاً في الأمر، أليس كذلك؟

كارول : حسن، نعم، إذن بإمكاني أن أحجز في درجة أعلىٰ؟

أنت : كارول، لو كان الأمر بيدي لقلت لك افعلي ذلك، وأعتقد أن بإمكاننا حتى نقلها في الميزانية.

كارول : إذن ما هي المشكلة؟

أنت : حسن، إن الأَشخاص المسؤولين عن الأمور المالية ذوو طباع صعبة، ولن يتم تعويضك عمّا تدفعينه مقابل الحجز في درجة أعلىٰ ما لم يوافقوا علىٰ ذلك، وأنت لا تريدين ضياع ذلك المبلغ.

كارول : طبعاً كلا، إنها نفقات تصرف علىٰ أَعمال الشركة.

أنت : إنني أوافقك الرأي، لذلك لم لا أتصل هاتفياً بالمالية كي أرى إذا كان بإمكاننا أن نحصل علىٰ استثناء.

كارول : حسن، إلاّ أن تلك القاعدة تبقى سخيفة.

أنت : إنها نوع من المخلفات البغيضة للزمن القديم أليس كذلك؟ سوف أعمل علىٰ إثارة هذا الموضوع في الاجتماع المقبل للإِدارة وسأرى ما إذا كان جون سيؤمن التأييد من أجل تخصيص الأموال اللازمة من أجل تغيير تلك القاعدة.

كارول : أولئك الأَشخاص! لا أظن أنهم سيفعلون ذلك!.

أنت :	من المحتمل أنّهم لن يفعلوا ذلك، إلاَّ أنني لا أعرف شيئاً آخر أستطيع فعله، ليس بإمكاني تغيير القواعد بنفسي.
كارول :	أعرف ذلك، أنت علىٰ حق، أظن أن هذا الطريق هو الذي يجب السير عليه.

إنك لا تستطيع في واقع الأمر تغيير كل قاعدة من القواعد التي تحض علىٰ الرسائل المختلطة ولا يتوقع الموظفون العاقلون حدوث المعجزات طالما أنه قد تم الاستماع إلىٰ وجهة نظرهم وتقبّلها. إن الأمر الهام بالنسبة لهم ولمصداقيتك هو ألاّ تحاول الدفاع عمّا لا يمكن الدفاع عنه.

إن الشركات تتحرّك دوماً مندفعة في اتجاهات مختلفة، وعلىٰ هذا فإن من الطبيعي أن لا تسير كل الأمور بشكل متزامن مع بعضها بشكل دائم، ومع ذلك فإنك غير قادر علىٰ حل المسألة بشكل آني، بإمكانك أن تعطي إشارة تفيد بأنّك مستعد للاستماع عندما ترى أن الأمور قد خرجت عن الحد، وهي طريقة هامة لتشجيع التعبير عن المشاكسة، وبالتالي تشجيع الإبداع في نهاية المطاف.

هناك نقطة أخيرة واحدة لها علاقة بالموضوع، إن الطريقة التي يمكنك بواسطتها إرسال الرسائل المختلطة بسرعة تماثل سرعة الضوء، هي أن عليك ألاّ تتبع القواعد الخاصة بك، وأنت تعرف تلك القواعد: يمنع علىٰ أي شخص تناول القهوة وهو جالس أمام الكمبيوتر سواي، لأنني أصبح شخصاً فظاً إذا لم أتناولها عند بدء العمل. علىٰ كل شخص أن ينظف المطبخ بعد أن يستعمله باستثناء الحالة التي أكون فيها منهمكاً في أمور هامة حيث لا ينطبق علي ذلك. علىٰ كل شخص تسليم المطالبة بالمصروف الخاص به حتى نهاية الشهر، أما أنا فإنني سأسلم مطالبتي عندما أتمكن من تحضيرها.

إنك لست مثل الملكة في كونك فوق القانون (وإذا ما كنت تلاحظ فإن ذلك لم يكن فيه الكثير من الخير لها)، ومن أجل إعطاء ذلك الانطباع فإنها ترسل رسالة مختلطة دون منازع.

وبدلاً من ذلك، عليك أن تكون مثل المدير العام لشركة Continental Airlines، غوردون بيثيون Gordon Bethune الذي قام برفع رقم ترتيب شركته في سجل وصول الرحلات في وقتها المحدد، من أحد أسوأ الأرقام في هذا المجال إلىٰ أحد أفضلها. وخلال تلك الفترة، حدث أن بيثيون كان يصعد إلىٰ الطائرة في وقت يقارب وقت إقلاعها، إلاَّ أنه توقف هنيهة عند المدخل فقال له موظف البوابة: «عفواً سيدي عليك أن تجلس فإن الطائرة علىٰ وشك الإقلاع». وصاح أحد المضيفين مذعوراً «ذلك هو السيد بيثيون!»، إلاَّ أن الموظف رد علىٰ ذلك قائلاً «هذا شيء جميل، إلاَّ أن علينا أن ننطلق، قل له أن يجلس»[1].

كم تعرف من الرؤساء الذين كانوا سيشعرون بأنّهم قد تعرّضوا لإهانة كبيرة إذا ما وجّه إليهم أحد صغار مرؤوسيهم أمراً ما؟ إن بيثيون بتقيده هذا بالقواعد التي وضعها بنفسه يرسل إشارة تفيد بأن رسائله تنطبق علىٰ الجميع وحتى عليه نفسه. إن تقيدك بالقواعد التي تضعها بنفسك يجنّبك خلط الرسائل وبالتالي فإنه يجنبك إخماد المشاكسة والإبداع.

وبالمناسبة، فإن هذه القصة هي أيضاً مثال جيد علىٰ النقطة التي سبق لي ذكرها. إذ إن الموظف كان في هذه الحالة يتبع الاتجاه الاستراتيجي الذي وضعه بيثيون ولم يكن يشاكس ضده. إن المشاكسة ليست ضرورية أَو مرغوباً فيها في كل زمان ومكان. علىٰ المشاكسة أن تعيش جنباً إلىٰ جنب مع أمور أُخرى مثل الرؤية من أجل أن تصبح شخصاً فعَّالاً.

---

(1) غوردون بيثيون Gordon Bethune (من الأسوأ إلىٰ الأول: خلف كواليس العودة الكبيرة لشركة كونتيننتال، خطة طيران نحو النجاح) (نيويورك جون وايلي John Wiley وأبناؤه 1998).

إيَّاك أن تعتذر أيّاك أن تكون مخطئاً

إن بعض الأَشخاص يتصرّفون وكأنّهم معصومون عن الخطأ. مع أنك لو تحديتهم فإنّهم سيقولون «البتة، إنني أخطئ مثلما يخطئ الآخرون»، إلاَّ أنك ستلاحظ أن طرح أمثلة محددة عن تلك العصمة عن الخطأ يقابل بالنفور، وهم لا يعتذرون بأي حال من الأحوال. إن كلمة «آسف» ليست موجودة علىٰ نطاق واسع في مفردات لغة معظم المدراء، إلاَّ أنني مقتنعة بأن أولئك الأشخاص لم يسمعوا بها في الواقع.

ومع ذلك، فإن ارتكاب الأخطاء هو عنصر هام من عناصر الإِبداع، وفضلاً عن ذلك، فإن الإشارة إِلىٰ أن ارتكاب الأخطاء هو أمر مقبول يشكِّل خطراً علىٰ تكوين مناخ يقدِّر المخاطرة. إذ إن الإِبداع غير ممكن دون مخاطرة، فكيف لنا أن نرسل إشارة بأن ارتكاب الأخطاء هو أمر مقبول؟ إن إحدى أفضل الطرق هي: إعتذر بعد أن تكون قد ارتكبت أحد الأخطاء بنفسك.

إن الاعتذار يختلف عن مجرد الاعتراف بالخطأ، إذ إن الاعتراف بالخطأ يشير إِلىٰ أن حكمك علىٰ الأمور كان في غفوة، بينما الاعتذار يقول بأنك قد ارتكبت خطأ، وأنك آسف لما سبّبه ذلك من ضرر. ومن الطبيعي أن بإمكانك أن تأسف علىٰ ما حدث وأنت وحدك في مكتبك المغلق الباب والمسدل الستائر. وفي الوقت الذي يكون فيه ذلك مفيداً لنفسك وحتى لتفوقك المستقبلي، إِلاَّ أن هذا العمل التفكيري الشخصي لا يقدم أي شيء تقريباً في مقابل الأضرار التي سببتها هنا وهناك مهما كانت غير مقصودة.

إن طريقة النعامة هذه تسبب من الأذى أكثر مما يمكنك تصوره. لقد ذاع صيتي في فترة ما من عملي في الإِدارة من حيث القدرة علىٰ تسوية النزاعات بين المجموعات التي تختلف مع بعضها. وقد كان هناك عامل ثابت واحد في كل موقف من تلك المواقف وهو وجود خلفية من الاستياء والأذيات التي لم

يتم حلّها. إذ كان هناك موظف ما زال يتألم من ظلم لحق به منذ سبع سنين وثلاثة رؤساء! إن هذه الأذيات لا تتلاشى بل تنقلب إلىٰ مسألة سرية وتحول المشاكسة إلىٰ تخريب.

قد يكون الاعتذار الطريقة الأسرع لتفريغ الغضب والجدل الذي لا نهاية له. وقد يؤدي إلىٰ نقل كلا الجانبين من مرحلة توجيه الأصابع إلىٰ بعضهما البعض إلىٰ مرحلة النقاش البنَّاء حول كيفية إصلاح الضرر. كما أن الأمر الذي يساوي ذلك في الأهمية، هو أن الاعتذار يخلق مناخاً يمكن فيه الاعتراف بالأخطاء بشكل سريع. كما أن قول الأشياء غير المحببة أَو الهجوم علىٰ بقرة مقدسة يصبح أكثر سهولة بالنسبة للعاملين لديك لأنك قد برهنت علىٰ أنه ولو تبين أن المشاكسة لا تقوم علىٰ أُسس متينة، إلاَّ أن من الممكن ارتكاب الأخطاء وإصلاح الأضرار والمضي قُدماً إلىٰ الأمام دون حدوث مضاعفات سلبيّة.

دعنا نستعمل مثالاً غير مشاكس من أجل إيضاح هذه النقطة، لنفرض أنك قد فقدت السيطرة علىٰ أعصابك في اجتماع يتعلَّق بنتائج (سام) خلال الأشهر الثلاثة الماضية، حيث إنك عانيت الكثير بسبب ما قدّمه من المبرِّرات، ومع ذلك فإنك أدركت بعد تفكير طويل بأن تلك الثورة علىٰ (سام) لم يكن لها تأثير يساعده كي يصبح أكثر إنتاجية، كما أنها أدت إلىٰ إسكات كل الذين كانوا في الاجتماع.

عليك أن تعتذر لـ(سام) عن تلك الثورة، وليس ضرورياً أن تتذلّل له (يشتهر المدراء علىٰ كل حال بعدم توفّر هذه المهارة لديهم)، إلاَّ أن بإمكانك القول:

	أنت:	آه، سام، أريد فقط أن أذكر أنني قد خرجت عن طوري البارحة، إنني آسف على ذلك.
إياك أن تتبع ذلك بما يشبه:		لقد كنت أعاني من الكثير من الضغوط. نعم إننا نعرف ذلك، وعلى كل حال فإن هذا الكلام ليس عنك، إنه عن الشخص الآخر.
وكذلك بـ لا ـ لا		إلاَّ أنك قدْ أفسدت الأمر في ما يتعلق بالنتائج ربع السنوية. إن هذا لا يتعلَّق بتبرير اللوم إنه يتعلق باعترافك بأنك لم تتعامل مع المشكلة بشكل ناجح.
إذا كان سام إنساناً رائعا فإنه سوف يقول:	**سام:**	شكراً يا بيل، إني أقدِّر لك الجهد الذي بذلته لكي تقول ذلك. ليست هناك مشاعر غير ودية. قبلة ومصالحة نعم وكل منكما يربّت على كتف الآخر من القلب.
أما إذا كان سام مجرد إنسان لطيف فإنه سيقول شيئاً من هذا القبيل:	**سام:**	الأمر لا يستحق ذلك، أعتقد أنك واقع تحت الكثير من الضغوط.
إياك أن تجيب بما يأتي:	**أنت:**	نعم، لقد كنت كذلك بالفعل، لقد كان يوماً سيئاً حقاً، لا أستطيع أن أخبرك عمّا يأتي من المركز الرئيسي . . . . . إننا لا نبدأ الحديث عنك فحسب، بل إننا نترك انطباعاً، مهما كان غير مقصود، بأن إهانة الناس في الأيام السيئة **حقاً** هي أمر مقبول، كلا.
وبدلاً من ذلك أجب بما يأتي:	**أنت:**	حسن، إن هذه هي حقيقة الأمر إنني واقع تحت الكثير من الضغوط، إلاَّ أنه ليس هناك ما يدعو إلىٰ تحميلك ذلك الأمر.

إذا كان سام هو مجرد الفتى الطبيعي بالنسبة لك فسيقول:	**سام:**	آه، لا بأس في الأمر أيها الرئيس إِنْسَ الأمر. وبعد ذلك يمكنك الانتقال إلىٰ موضوع آخر.
وإذا كنت إنساناً رائعاً فعلاً فإن بإمكانك أن تقول:	**أنت:**	إنني أقدّر لك ذلك، سأحاول أن أمسك بالأمور بشكل أفضل في المرة المقبلة. إن هذا غير مطلوب إلاَّ أن لمسة لطيفة منك قد تدبر الأمر.
إذا كان سام من النوع الحقير فإنه قد يقول:	**سام:**	حسن، لقد ظننت أنك قد خرجت عن طورك دون سبب، أقصد أن بإمكاني التعويض في الأشهر الثلاثة المقبلة خذ نفساً عميقاً وحافظ علىٰ سيطرتك علىٰ ضغط دمك.
إياك أن تقول:	**أنت:**	هذا غير ممكن يا (جوسي)، إنك ما زلت تكرّر هذا القول منذ الأشهر الستة الماضية إياك أن تعطيني مثل هذا الهراء، إنني أشعر بالمرض والتعب من.... يمكنك أن تكمل ما تبقى، لقد أمسك بالمعزاة الخاصة بك، اعترف بذلك لقد عدت إلىٰ الفخ نفسه.
بدلاً من ذلك عليك أن تقول:	**أنت:**	كلا، إنني لا أعتذر عن كوني قد لدغت بسبب نتائج هذه الأشهر الثلاثة، ما زلت أعتقد أن ذلك عبارة عن مشكلة وأريد منك أن تتبع الخطوط التي ناقشناها إن ما أتحدَّث عنه هو الكيفية التي قلت فيها ذلك. عليك ألاّ تذهب بهذا التذلّل إلىٰ مدى أبعد. لقد قمت بواجبك ولا حاجة بك لأن تمضي إلىٰ أبعد من ذلك.

إن الطريقة التي سوف تستخدمها في الرد تتوقّف في بعضها علىٰ سام، فإذا ما كان إنساناً عادياً، فإن ذلك يجب أن يكون أمراً لا علاقة له بالحادثة إلاَّ

أنه يضع الأمور في نصابها. أما إذا كان من النوع المتعِب، فإنه قد يحاول أن يستخدم صراحتك من أجل أن يتملّص من اتخاذ إجراء ضده بسبب فشله، وليس عليك أن تقبل بذلك إذا كنت تتذكّر أنك تميّز بين السلوك (وليس تحقيق الأهداف المحددة للأشهر الثلاثة) وبين رد فعلك تجاهه، وما يزال بإمكانك أن تعارض مسألة عدم تحقيق الأهداف، وأن تأسف في الوقت نفسه علىٰ الطريقة التي عبَّرت بها عن تلك المعارضة. إيَّاك أن تخلط الأمرين مع بعضهما البعض، إذ إنّك إذا ما بدأت الكلام عن السلوك غير المقبول أثناء تقديم اعتذارك، فإن ذلك سيبدو وكأنك توجّه اللوم إلىٰ سام علىٰ الطريقة التي قمت فيها بالرد. إنك لا توجّه اللوم إلىٰ سام وعليك أن لا تفعل ذلك. إن الكلام عن كيفية تقويم ضعف أداء سام هو أمر مشروع، ولكن عليك ألاّ تستخدمه ذريعة لتبرير ضعف أدائك أنت.

إن الأمر ليس علىٰ تلك الدرجة من الصعوبة، عندما تصل إليه، أليس كذلك؟ وليس من الضروري أن يكون علىٰ تلك الدرجة من الكبر، لا ضرورة للقمصان المصنوعة من الوبر ولا للسياط.

إنك إذا ما اعتدت الاعتذار عند الضرورة، فإن ذلك قد يصبح جزءاً من تعاملك الطبيعي. حيث أن بإمكانك استبدال التوتر، الناجم عن تظاهر الجميع بأنّهم لا يعرفون أنّك قد أفسدت الأمر، بالراحة التي تنجم عن اعتذار سريع مقبول بمعناه الظاهري يمكِّن الجميع من متابعة العمل.

وإذا ما كان الهدف هو الإبقاء علىٰ المشاكسة حية ومكشوفة في الوقت نفسه، فإن الاعتذار عن هفواتك العرضية هو طريقة ممتازة لإرسال إشارتك التي تعبر عن رغبتك في إبقاء النقاش صريحاً ومستمراً حتى لو لم تقم به بشكل مثالي دوماً.

لا تجعل من الاعتذار الأمر الوحيد الذي تقوم به

إن الاعتذار مسألة حرجة. إلاَّ أن عليك أن تتوقف عن القيام بأي عمل يؤدي بك إلىٰ الاعتذار عنه. مرة، كانت لدي رئيسة تقوم بالهجوم كلما شعرت بأنّها غير واثقة أو مهدَّدة، إلاَّ أنها تسقط بعد ذلك فوق سيفها الخاص بشكل جميل حيث أن صدق اعتذارها يجعلني أشعر بإشباع الغرور. وعلىٰ أي حال، فإن ذلك قد حدث في أول مرتين. إذ أنّها أسّست بعد ذلك أسلوب الهجوم الشخصي ثم الاعتذار المذل ثم الهجوم الشخصي، وكان من الواضح أنّها كانت تعتقد أن الاعتذار يكفي. كلا، إنه غير كاف. فإنّك عندما تعتذر تكون قد اعترفت ضمناً بأن هناك عملاً عليك أن تقوم به بشكل شخصي، وهذا العمل لا يعني أنك لن تدخل في سورة غضب مرة أُخرى، إلاَّ أنه يعني أن عليك التخفيف من اعتذاراتك المتعلقة بتلك المسألة يوماً بعد يوم. وإلاَّ فإن الأمر لن يكون سوى طريقة ذكية لتجنّب التأقلم مع عالم تعتبر فيه المشاكسة موضع ترحيب.

مارس اللعب السياسي

أمضيت ما يكفي من الوقت في مشاورات مع إحدى المنظَّمات كي أدرك أنّها في مأزق. لقد كانت تعاني مشاكل معينة في اتخاذ القرارات وفي دفع الأَشخاص إلىٰ وضعها موضع التنفيذ. وفي أحد الأيام عقدت اجتماعاً مع موكلتي ومعها مديرها العام (أليكس) وقد قالت لي موكلتي بعد الاجتماع «إن أليكس لا يحبني»، وأصابني ذلك بالذهول فسألتها: «لماذا تقولين ذلك؟» فهزّت كتفيها قائلة «إنه لم يدع نظره يقع على عينيَّ طيلة مدة الاجتماع».

كنت علىٰ وشك أن أستسخف الفكرة، وأن أصرف النظر عن العمل معها علىٰ أساس أنّها مصابة بجنون الارتياب، إلاَّ أنني أدركت أنّها قد تكون علىٰ حق. إذ إنه في مثل هذه الثقافة ومع مدير عام من هذا النوع تصبح الدلائل اللطيفة مثل النظر في عيني الشخص، هي الطريقة التي يتم فيها نقل الرسائل التي تفيد بأنَّك تؤيد الفكرة.

إن هذا الأمر هو اللعب السياسي في أسوأ صوره (أَو في أحسنها علىٰ ما

أظن وهذا أمر يتوقف علىٰ وجهة نظرك). إن اللعب السياسي هو عبارة عن فن التلاعب دون أن تظهر بمظهر المتلاعب، حتى ولو كان الجميع يعرفون أنك تتلاعب. إن الأَشخاص الذين يستخدمون الوسطاء من أجل إرسال الأخبار السيئة، هم بذلك يمارسون لعباً سياسياً، كما ينطبق ذلك علىٰ الأَشخاص الذين يعبِّرون عن عدم رضاهم عن طريق إبعاد المذنب عن حلقة المعلومات، وتعيينه في وظيفة ذات ورديات عمل مزعجة أَو إعطائه تقديراً سيئاً عن أدائه. وهي إجراءات يمكن تبريرها، إِلاَّ أن الطريقة التي تنفّذ بها قد تعطي إشارة إِلىٰ أن السلوك المتكتم هو طريقة العمل. فإذا كنت غير قادر علىٰ ممارسة الأعمال بأسلوب مستقيم فإنّك بالتأكيد لن تتعامل مع المشاكسة بشكل متسامح، إن هذا الموقف يجعل من السهولة بمكان أن تأخذ المشاكسة الطابع السري. في الحقيقة إنه يتطلب مثل هذا الموقف كي يأخذ الطابع السري. وإن هذه الطريقة هي طريقة لطيفة لكنها فعَّالة لتثبيط الإِبداع.

كيف يمكنك تجنّب اللعب السياسي حتى في المناخ الذي يتطلبه أَو يدعمه؟ من الناحية الواقعية، عليك أن تكون حذراً، إذ إنك قد تحاول أن تكون مستقيماً مع زملائك وحتى مع رؤسائك، إِلاَّ أنهم يشكِّلون مجموعة تدعو إِلىٰ الريبة في المقام الأول ما لم تكن لديك ثقة مسبقة بهم.

وعلىٰ أي حال، فإن هناك مجموعة عليك أن تتحمّل المخاطرة من أجلها، وهي مجموعة الموظفين العاملين لديك، إنك بحاجة إِلىٰ إبداعهم وإنشقاقهم وإن انفتاحهم سيعود بالفائدة. دعنا نستعرض كيف يمكنك القيام بذلك.

لقد قرَّرت تشكيل مجموعة عمل متعددة الوظائف من أجل وضع استراتيجية لمواجهة السلسلة المتلاحقة من شكاوى الزبائن التي ظهرت مؤخراً، يعمل (آرت) مديراً للعلاقات مع الزبائن، وقد طرقت الموضوع معه وهذا هو اجتماعكما الثاني:

أنت: وهكذا، ما هو رأيك؟

آرت: إنها فكرة عظيمة، إن مسألة تشكيل مجموعة عمل هي الطريقة الصحيحة من أجل متابعة هذا الموضوع.

حسن، حالاً، يساورني الشك في إن معظم الأَشخاص يمانعون التخلي عن القيادة، قم بطرح بعض الأسئلة.

أنت: حقيقة؟ ألن يسبِّب ذلك مشكلة لك أو للشباب الذين يعملون معك؟

آرت: أبداً، كلا. من المؤكد أن هناك حاجة لكي يكون الأشخاص التابعون لي ضمن مجموعة العمل. ليس هناك من داع لإعادة اختراع الدولاب.

هل يقوم آرت بمحاولة للهيمنة على المجموعة؟

أنت: هذا صحيح، إلاَّ أنني لا أريد أن تبقى المجموعة مقيدة بحلول سابقة، هذه هي النقطة.

آرت: أوه، كلا مطلقاً، سأُبلغهم بذلك.

أنت: كم هو عدد الأَشخاص من جماعتك الذين تريدهم في المجموعة؟

آرت: بضعة منهم فقط، ربما (غلاديس) لأنها مركز الطلب و(أندرو) من أجل مسائل السياسة، كما أن (جاكي) ستكون مفيدة لأنها. . . .

أنت: واه، واه، إن ذلك أكثر مما يلزم! أعني، إن المسألة هي الحصول على وجهات نظر أُخرى.

آرت: حسن، ولكن من الضروري أن يكون الشباب التابعون لي ممثلين في المجموعة.

لا يبدو لي أنك تتحدث عن التمثيل في المجموعة، ويبدو أن آرت لا يريد أن يصرِّح بما يفكّر فيه، عليك أن تتدخّل.

	أنت :	آرت، هل تعلم أنه يراودني شعور بأن هناك شيئاً آخر يسبِّب لك الضيق.
	آرت :	كلا، كلا، أعتقد أنها فكرة عظيمة.
	أنت :	حقاً؟ إذن لماذا تساورني فكرة أن هناك شيئاً ما قد علق في حوصلتك؟
	آرت :	حسن يا سال، لا يمكنني أن أساعدك في هذا.
	أنت :	هيا آرت، ليس هنا من يجبن سوانا ما هي المشكلة؟
إنك محظوظ، إذ إن سام يثق بك إلىٰ درجة أنه سوف يسدل شعره	آرت :	حسن، بما أنك قد ذكرت الأمر، إن بعض الشباب لدي يتساءلون عمّا إذا كان تشكيل قوة المهام تلك هو بمثابة تعليق علىٰ عملهم، إنني أؤيد تشكيلها تماماً، إلاَّ أنهم يشعرون بالقلق حقاً.
إن كون آرت هو بالحقيقة الذي يعاني القلق أَو كان الشباب العاملون لديه هم القلقين لا علاقة له بالأمر ومع ذلك فإن عليك الدخول في الموضوع	أنت :	ما الذي يدعوهم للقلق؟
	آرت :	الآن أنا نفسي لا أصدق ذلك، إنني أقوم بإيصال الرسالة لا أكثر.
	أنت :	نعم، إنني أفهم ذلك، ما الذي يدعوهم للقلق؟
	آرت :	حسن، إن بعضهم يعتقد أنّه يجب السماح لهم بحل المشكلة بأنفسهم، إنهم الخبراء في مجال خدمة الزبائن علىٰ كل حال. وما الذي تعرفه مجموعة من الأشخاص الذين يعملون في مجال العمليات والتسويق؟

أنت :	إذن، فإن مجموعة العمل هذه تتطفّل علىٰ مجال عملهم. . . .
آرت :	لا أريد أن أضعها في هذا الشكل بالضبط لكنها شيء من ذلك. . . .
أنت :	إذن، ما الذي ترى القيام به حيال ذلك؟

إن المشكلة التي يثيرها (آرت) هي مشكلة هامة، إذ إنّه إذا ما شعر الأَشخاص الذين يعملون في دائرة العلاقات مع الزبائن بأنّهم موضع استخفاف، فإن أية توصيات تصدر عن مجموعة العمل سوف تذهب هباء. وقد تكون هناك عدة طرق يمكنك أن تحل بها المشكلة، فإن بإمكانك المضي قدماً في كل الأحوال وأن تطلب من آرت أن يعمل مع مجموعة الإِدارة بهدف تغيير موقفها، كما يمكنك أن تقرّر أن آرت علىٰ حق وأن تقوم بتغيير طريقتك.

ومهما كان ما تفعله، فإن الأمر الهام في ما يتعلّق بالإِبداع هو أنّك قد دفعت به إِلىٰ التوقف عن اللعب السياسي، أي أن يتظاهر بالموافقة وهو غير موافق، كما أنّك دفعته إِلىٰ التحدث عن المشكلة بشكل علني. وإذا ما كنت غير قادر علىٰ تسمية المشكلة باسمها، فإنك لن تكون قادراً علىٰ أن تشاكس بسببها أَو أن تبدع من أجل حلّها. إن الأَشخاص الأكثر عزماً هم الذين ينكبُّون علىٰ معالجة المشاكل لا علىٰ طمرها.

إن من المهم بشكل خاص في مثل هذه المواقف أن تتذكر أن ما تراه ليس بالضرورة هو ما تحصل عليه. إنك بحاجة لأن تقوم بالسَّبْر حقاً! (ألن يسبّب ذلك المشاكل لك وللشباب الذين يعملون معك؟)، وذلك عندما تواجه الجواب السطحي. («إنها فكرة عظيمة، إن مسألة تشكيل مجموعة عمل هي الطريقة الصحيحة من أجل متابعة هذا الموضوع»). عليك أن تتوقع أنه سينبغي عليك أن تفعلها أكثر من مرة («آرت، هل تعلم أنه يراودني شعور بأنه قد يكون

هناك شيء آخر. . . . »). إن من الصعب على الكثير من الأَشخاص أن يأتوا طاهرين، وخاصة إذا كان المناخ لا يشجع على الصراحة حتى الآن.

تلاحظ أن آرت قد عزا المشكلة إلى المجموعة التي تعمل معه، وهي طريقة نموذجية من أجل إثارة المسائل الحسَّاسة، وهي تمكن آرت من التهرّب من الطريق إذا كان رد فعلك سلبياً نظراً لأن بإمكانه إلقاء اللوم عليهم. وأنا أراهن أنه كان يتحدث عن نفسه في حقيقة الأمر، غير أن ذلك لا يهم، إذ إن المسألة يجب أن تعالج مهما يكن الأمر.

إنك لست مضطراً لأن تحل المشكلة لصالح آرت من أجل تشجيعه على التوقف عن اللعب السياسي، إلاَّ أنك بحاجة فعلاً إلى إظهار تأييدك للمخاطرة التي قام بها عندما طرح تلك المشكلة. وقد تقول شيئاً من هذا القبيل في نهاية حديثكما:

أنت : حسن يا آرت، لقد استوعبت ما قلته حول مشاعر العاملين في الوحدة، غير أنني ما زلت أعتقد أن مجموعة العمل هي فكرة جيدة. يمكننا إدخال بعض التغييرات التي يمكنك طرحها، كأن ندعهم يقدمون عروضاً للأمور أمام المجموعة، إلاَّ أن علي المضي قدماً في كافة الأحوال.

آرت : لا أعرف كيف ستكون ردة فعل جماعتي. . . .

أنت : أعلم ذلك، يبدو أنني قد وضعتك في موقف حرج وأنني آسف على ذلك (لقد اعتذرت!)، إلاَّ أنني سعيد لأنك قد أثرت الموضوع، وإلاَّ فإننا كنا سندور في حلقة مفرغة.

آرت : حسن، لقد اعتقدت أنني مدين بذلك للشباب الذين يعملون معي. . . .

أنت : دون ريب.

استناداً إلى الثقة التي رسختها، فإنك قد لا تصل إلى حل بالسرعة التي تصورتها هنا. وإذا ما كان الأَشخاص يعتقدون أَن اللعب السياسي هو الطريقة

الوحيدة من أجل المحافظة على البقاء، فإن الأمر سيستغرق بعض الوقت قبل أن يعللوا أنفسهم بإمكانية التعامل بشكل مستقيم، ولكن إيّاك أن تستسلم. فإنك إذا ما كنت نفسك صريحاً بشكل ثابت وتتحدَّى كل ما يبدو أنه لعب سياسي، فإنك سوف تدفع الناس في نهاية الأمر إلىٰ الثقة والإيمان بك. وعندما تقوم بفعل ذلك فإنك سوف تجد أَشخاصاً يرغبون في إبداء عدم الموافقة والجدل وركوب المخاطر والإبداع.

طريق أُخرى من طرق اللعب السياسي

إننا نمارس اللعب السياسي في بعض الأحيان دون قصد، لقد كانت إحدى المنظَّمات ذات الأساس الراسخ تولي اهتماماً بالمحافظة علىٰ ما يكفي من صغار الموظفين داخل «خط الأنابيب» من أجل أن يحتلوا مناصب عليا عندما يحال الذين ولدوا في فترة ازدياد المواليد بعد الحرب العالمية الثانية علىٰ التقاعد، وعلىٰ هذا فقد طلب من الأَشخاص الشباب (ومعظمهم من الطلاب الذين يعملون لفترة محددة) تقديم توصيات حول كيفية معالجة المشكلة. وقد قام أولئك الشباب بوضع عرض متقن تم تقديمه إلىٰ الإدارة العليا. حيث تم تبني التوصيات وطلب من أولئك الطلاب وضعها موضع التنفيذ. وعلىٰ أي حال فإن تلك المبادرة قد فشلت، إذ لم تكن لدى الطلاب الخبرة أَو الفهم السياسي من أجل المناورة في أرجاء سياسة إجراء التغيير، كما لم تكن لديهم سلطة المركز الوظيفي من أجل ضمان حدوثه.

وفي الوقت الذي كانت فيه تلك الفكرة عبارة عن فكرة عظيمة، إلاَّ أن التنفيذ جعل الطلاب يشعرون وكأنّهم قد دفعوا إلىٰ الاشتراك في تمرين لزخرفة واجهات المتاجر بينما كان القصد جدياً وصادقاً، وهكذا فإن من السهولة بمكان أن يفهم الناس أن لديك دوافع خفية، حتى لو لم تكن تقصد ذلك.

قم ببث الرعب

قام نيكيتا خروتشيف Nikita Krushchev بعد استلامه منصب رئيس مجلس السوڤييت الأعلىٰ بوقت قصير، بشجب تجاوزات ستالين أمام مجموعة كبيرة

من أعضاء الحزب المخلصين[1]. وقد سمع صوت مجهول ينادي من آخر الغرفة: «لقد كنت هناك، لماذا لم توقفه عن ذلك؟» فسأل خروتشيف فوراً: «من الذي قال ذلك؟» وأطبق الصمت علىٰ الحضور. وبعد مرور دقيقة كانت طويلة بسبب الترقّب أجاب خروتشيف: «الآن أنت تعرف السبب». إن بث الرعب في قلوب الناس كي تدفعهم إلىٰ موافقتك الرأي هو من التقاليد الراسخة، وغالباً ما يستعملها كل ديكتاتور بشكل متعمد وبلا رحمة. وفي الحقيقة، هناك مثل صيني قديم يقول بأن «عليك أن تقتل الدجاجة كي تخيف القرد»[2] إلاّ أنهم غالباً ما يدفعون ثمناً غالياً مقابل ذلك.

كان هتلر يختبئ في أواخر الحرب العالمية الثانية داخل ملجأ تحت برلين، وكان عليه أن يعتمد علىٰ تقارير جنرالاته من أجل نشر القوات، إلاّ أنه سبق له أن عاقبهم في الماضي لأنهم أخبروه بالحقيقة ـ معتبراً إيّاهم انهزاميين في نظره ـ ولذلك فقد كذبوا عليه في ما يتعلّق بالمدى الحقيقي للهزيمة. وعلىٰ هذا فقد استمر في تحريك قوات لا وجود لها ضد عدو حقّق النصر مسبقاً.

إن بث الرعب علىٰ مستوى المكتب لا تنتج عنه عادة أية نتائج دراماتيكية أَو بعيدة المدى، إلاّ أنه في مجال السعي وراء الإبداع فإن الجهود الأكثر اعتدالاً قد تكون ناجحة بشكل كبير، وخاصة لأن من يقومون ببث الرعب لا يدركون في العادة أنهم يقومون بذلك.

إنني أتذكر أحد الحوادث التي حصلت عندما كنت في بداية عملي المهني، فقد كنت أحضّر مذكرة للمدير العام وكانت تلك هي فرصتي الكبيرة،

(1) غاري هامل Gary Hamel (الاستراتيجية كثورة) ـ مجلة هارڤارد للأعمال (تموز/ يوليو آب/ أغسطس 1996)، ص 79.

(2) ميليندا ليو Melinda Liu وراسل واتسون Russell Watson (الصين تقتل من يصنع دجاجات) ـ مجلة نيوزويك (11 كانون الثاني/ يناير 1999) ـ ص 40.

فبذلت كل جهدي في تحضير الوثيقة ومن ثم جرى طبعها وتجليدها وتوزيعها، وقد تقرّرت دراستها في الاجتماع المقبل للجنة التنفيذية.

وعندما كنت أقوم بالتحضير في الليلة التي سبقت الاجتماع الكبير، اكتشفت أن ذلك الحجم العملاق من العمل بما يحتويه من وافر الجداول والتوصيات ينطوي علىٰ نقص قاتل، إذ إنني لم أقم بتعريف أحد المصطلحات الأساسية ظناً مني أنني أعرف معناه. إلاَّ أن نجاح توصياتي كان يتوقف علىٰ نظرة ضيقة نسبياً وليست علىٰ درجة كبيرة من قابلية الدفاع عنها. فإذا ما استخدم تعريف أوسع معنى وأكثر شمولاً فإن مقترحاتي سوف تكون مرتفعة الكلفة، وواسعة النطاق بشكل أكبر مما يلزم وغير فعَّالة في نهاية المطاف.

وقد أمضيت تلك الليلة وأنا أتصبّب عرقاً كلما حاولت التفكير بكيفية إصلاح هذه المشكلة. وكنت كلما زدت تفكيراً فيها كلما وجدت أن الثقب يزداد اتساعاً لقد كانت الوثيقة عبارة عن بيت بني من أوراق اللعب. وفي نهاية الأمر قرَّرت أن أفعل الشيء الوحيد الذي يقدر علىٰ فعله أي مواطن متحدٍ ذي تفكير سليم، سوف أزيف الأمر وأدعو الله ألاّ يسألني أحد عنه.

أعتقد أنني توقفت عن التنفّس قبل الاجتماع بخمس دقائق، إلاَّ أن المدير العام افتتح الجلسة قائلاً «فرانسيس، لقد قرأت تقريرك باهتمام بالغ، إنه عمل شامل بكل معنى الكلمة، يجب أن نقدِّم لك التهنئة». وبدأت رئتاي العمل من جديد، إنه لم يلاحظ الأمر وأفسح المجال للأسئلة.

وقد اندفع بيرني وهو أحد نواب الرئيس وإنسان ذكي قائلاً: «حسن، إنني أوافق علىٰ أن هذا شيء ممتاز، إلاَّ أن لدي سؤالاً واحداً، إنني لم أتأكد من الطريقة التي عرَّفتِ بها. . .» وطرح السؤال الوحيد الذي لا توجد لدي إجابة عنه. وتراءت أمام عيني مهنتي القصيرة الأمد بشكل يدعو إلىٰ الرثاء وفتحت فمي إلاَّ أن شيئاً لم يخرج منه.

وفجأة انطلق المدير العام بحدّة قائلاً «حسن يا بيرني، إن هذا السؤال فيه شيء من البلاهة، إنك قد لا تعرف التعريف إلاً أن جميع الآخرين يعرفونه» وبما أن بيرني كان كما سبق أن قلت إنساناً ذكياً فقد أدرك فوراً أن عليه أن يلتزم الصمت. وأغلقت فمي وتم تبني التقرير مع التصفيق.

لم تتضح المشكلة التعريفية إلاً بعد مرور عدة أشهر، وذلك أثناء تنفيذ الخطة وقد احتاج الأمر إلىٰ إعادة تنقيح كافة التوصيات تقريباً.

وهكذا، فإن المسألة ليست بالقول بأنني لم أستفد شخصياً من شيء من بث الرعب. إلاً أنه من وجهة نظر المنظمة، فإن هذه الهفوة الخاطفة، وهذا البث غير المقصود للرعب كان يمكن أن يكون سبباً في فكرة خاطئة تستهلك من الوقت والموارد بما لا طاقة لأية شركة به.

إنني لا أوحي لك بأن تضيع وقتك في تحري كافة الأسئلة الغبية المحتملة، إلاً أن **الكيفية** التي تستجيب بها هي التي تصنع الفرق. فبدلاً من القول: «حسن، إن هذا الأمر سخيف» كما قال مديري العام باركه فيه وإنك إذا صرفت لحظة أُخرى من الوقت لكي تقول شيئاً من هذا: «حقاً يا بيرني؟ إنني مندهش، لماذا تسأل؟»، تكون قد (طهوت إوزتي) لكنك أبقيت علىٰ سير المنظّمة في الطريق الصحيح.

وحتى لو تبين أن السؤال غير مثمر، فإن بإمكانك تجنّب إذلال الشخص بأن تقول شيئاً من هذا القبيل: «حسن، إنني أدرك غايتك، غير أنني أرى أن علينا أن ننسجم مع الفكرة الأصلية».

إن المنظَّمات التي تستخدم بث الرعب (مهما كان ذلك عن غير قصد) من أجل السيطرة علىٰ الأَشخاص، تدفع في ذلك ثمناً هو الإِبداع. إن أسلوب بيل غيتس Bill Gates الذي يتصف بالمجابهة في تحدي الأَفكار قد أطلقت عليه

صفات تراوح بين المزيج من الحوار السقراطي والمصارعة المهنية وبين الغضب الانفعالي. وعلىٰ الرغم من الإنكار العنيف الذي تبديه شركة مايكروسوفت، إلاَّ أنها لا تعتبر شركة مبدعة بشكل خاص. ويمكن القول بشكل عام إنّهم يشترون الإبداع إلاَّ أنهم لا يزرعونه. وفي الحقيقة فقد توصلت الأبحاث إلىٰ المدراء العامين المستبدين وذوي الإرادة الصلبة يجعلون من الصعب علىٰ الأشخاص أن يخالفوهم الرأي وبالتالي فإنّهم يتوقفون عن تلقي الأخبار السيئة. إنني أدرك أن الأشخاص لا يقومون عادة ببث الرعب عن قصد منهم، إلاَّ أن معظم المدراء لا يدركون مدى سهولة القيام به. وعندما يقومون بذلك فإنهم لا يدركون مدى ما لذلك من تأثير علىٰ استعداد الأشخاص التابعين لهم للمشاكسة وبالتالي للإبداع.

الخلاصة

لو تركنا جانبا بعض المدراء الذين يشبهون هتلر، فإنه لا يوجد من يحاول فعلاً أن يقمع النقاش المخلص والاختلاف في وجهات النظر. غير أن المشاكسة هي أمر أكثر هشاشة مما يدركه معظم الناس.

إن من الأسهل عليك أن تعطي مهنتك قيمة تفوق قيمة التحدّث بشكل علني وأن تحافظ علىٰ مشاعر زميلك بدلاً من أن تبرز له أنه مخطئ. وفي الوقت الذي تكون فيه المحافظة علىٰ المشاعر وعلىٰ المهنة أمراً له شأنه، إلاَّ أن الأمر يحتاج إلىٰ أن نضيف إليه المطلب الذي يوازيه أهمية وهو الصراحة والعلنية في القول. ويمكن للمدراء تشجيع ذلك من خلال ما يقومون به بأنفسهم من أعمال. وفي الحقيقة، إن مدى ما لديك من مشاكسة مكشوفة قد يكون شهادة لك علىٰ حسن الإدارة ومؤشراً علىٰ نجاحك المستقبلي فيها. إن بإمكانك أن تشجع المشاكسة عن طريق تجنّب القيام بالأفعال التي تسيء إلىٰ

المشاكسة بشكل واضح، كما تم بحثها في هذا الفصل، وتجنّب الأفعال الأكثر مكراً، وهذا هو موضوع الفصل التالي.

النقاط الرئيسية

- إن معظم المدراء لا يدركون أنّهم يقمعون المشاكسة بسهولة.
- إن **قتل المراسلين** يعطي إشارة بأنك غير قادر علىٰ تحمّل سماع الأخبار السيئة.
- إن **إرسال الرسائل المختلطة** يشجع ثقافة لا تسمع شراً، (لا تنظر إلىٰ شر) وهي ثقافة تشكّل لعنة بالنسبة للإبداع.
- إن **عدم الاعتذار** يكوّن مناخاً يدفع بالمشاكسة إلىٰ أن تصبح سرية، إذ إن الأخطاء لا يتم الاعتراف بها مطلقاً كما أنّه لا يتم التعرّض إلىٰ الأضرار الناجمة عنها.
- إن **اللعب السياسي** يعطي إشارة بأن السلوك المتكتم هو الطريقة التي تتم بها ممارسة الأَعمال ويؤدي إلىٰ دفع المشاكسة إلىٰ عالم السرية.
- إن **بث الرعب** يخفض من الرغبة في المشاكسة لدى الأَشخاص.

الفصل السادس

طرق مدهشة لقمع المشاكسة

هناك طرق أقل وضوحاً من أجل قمع المشاكسة سوف تدهش المدراء الذين لا يدركون أن الطريق إلىٰ الفعالية والإنتاجية قد يقود إلىٰ الابتعاد عن الإبداع والقدرة علىٰ التكوين.

مقدمة

تحدثنا في الفصل السابق عن مدى الهشاشة التي يمكن أن تكون عليها المشاكسة الوضعية وعن مدى الرغبة في إبقاء المشاكسة عند ذلك المستوى. إلاَّ أن بعض المدراء يتصرَّفون بأشكال بغيضة وغير مثمرة تزيد من مساوئ قمع المشاكسة، إلاَّ أن هناك بعض الأمور الإيجابية التي قد تعمل أيضاً علىٰ تثبيط المشاكسة والتي سوف يتم التركيز عليها في هذا الفصل، حيث إننا سوف نتحدَّث عن مخاطر الممارسات الأفضل وعن مساوئ معاملة كل الناس علىٰ قدم المساواة وعن سلبيات وجود أَشخاص يحملون القِيَم نفسها التي تحملها وعن المآزق المحتملة في تخطيط عملية اقتناص الأَفكار الجيدة.

مخاطر الممارسات الأفضل

لدى معظم المنظَّمات التي أتردّد عليها نوع من السعي نحو «الممارسات الأفضل» أما التي لا يوجد لديها مثل هذا السعي فإنّها تشعر بشيء من الإحراج وتؤكد لي أنه يأتي في المرتبة الثانية من سلم اهتماماتها.

لقد أصبحت «الممارسات الأفضل» تعبيراً يماثل السلة التي توضع فيها النثريات بالنسبة إلىٰ جزء من الإدارة التي تعتمد علىٰ المعرفة. فإذا كان هناك شخص ما ارتكب الأخطاء مسبقاً وتمكّن من اكتشاف الحيل التي تتعلّق بالقيام بفعل ما، فإن من الحماقة ألاّ نعتمد علىٰ هذا النوع من الخبرة.

إننا جميعاً نريد أن نستفيد من الأخطاء السابقة وأن نتجنّب الأخطاء المستقبلية. غير أنني قد توصلت إلىٰ الاعتقاد بأن قيمة الممارسات الأفضل قد تكون أدنى مما نود أن نعتقد.

إن أفضل الممارسات في معظم المنظَّمات هي عمليَّة مُنَهَّجة وعقيمة إلىٰ حد ما، ومن الناحية النموذجية فهي تحتل جزءاً من شبكة الكمبيوترات الداخلية للشركات، حيث يتم حض الموظفين علىٰ الكتابة عن كيفية نجاحهم أَو عمّا يجب تجنّبه. ويتم تخصيص الأموال من أجل توفير الممارسات الأفضل علىٰ أوسع نطاق.

ومع ذلك، وبما لدي من خبرة، فإن الناس يتوقفون علىٰ المشاركة بعد النفخ بالبوق، إذ لا يبدو أن بإمكانهم إيجاد الوقت للتفكير في ما نجح من الأَعمال وما لم ينجح. وإضافة إلىٰ ذلك فإنه لو كانت الممارسات الأفضل في متناول اليد، فإن الناس لا يستخدمونها.

إن الأبحاث تدعم خبرتي تلك، إذ عند إجراء مقابلات مع رؤساء مجموعات تبين أن نسبة من قام منهم بأي نوع من أنواع تحليل ما بعد المشروع وبشكل عميق ومنتظم تقل عن النصف (46٪). كما أن نسبة من استخدم تلك المعلومات منهم من أجل تحسين المشروع الخاص به لا تتجاوز (27٪)، وكذلك فإن نسبة من شارك تلك المعلومات مع أَشخاص من خارج مجموعته لم تتجاوز (13٪). ومن الواضح أنه إذا كان الأَشخاص لا يقدمون الأَفكار ولا يستخدمون أَفكار غيرهم، فإن البُنىٰ الخاصة بالممارسات الأفضل تصبح عديمة

الفائدة إلىٰ حد كبير، إذ يكون لدينا في هذه الحالة نظام يرتدي أحسن ثيابه لكنه لا يجد مكاناً يذهب إليه.

لماذا يحدث هذا الأمر؟ أولاً إن التوقف من أجل التفكير يستغرق دائماً من الوقت أكثر مما يستغرقه المضي قدماً في حراثة الأرض، وعلاوة علىٰ ذلك فإن القيام بذلك الأمر يفسح المجال لاحتمال عدم الكمال في إنجاز العمل، وهو نوع من التفكير الذي لا يمارسه بشكل نشيط إلاّ القلّة من الناس. وحتى لو كنت تتوقف فعلاً من أجل التفكير، فإنك لست ملزماً بأن تدون ذلك كتابة أَو أن تصرح به علناً من أجل أن تحصل علىٰ منافع شخصية، إذ إن ذلك ليس ضرورياً إلاّ من أجل مساعدة الآخرين. ولكن هل أود فعلاً أن أكشف الستار عن أنني لم أكن أعرف النهاية التي كانت إلىٰ الأعلىٰ وأن أشرح بالتفصيل كيف وصلت الأمور إلىٰ الجحيم في سلة اليد؟ لِمَ علي أن أفعل هذا؟ هل لأن رئيسي يرى أنها فكرة عظيمة؟ إن ذلك قد يحرّك شيئاً فيك إلاّ أن الأمر ليس كذلك بالنسبة لي. وهناك شك في أنّك حتى لو كشفت عن كل ما في سريرتك، فإن من يقرأونها لن يقدِّرون كل ما تحمله من قيمة لأنهم لم يعيشوا التجربة. إن هناك لحظات يصلح فيها التعلّم، تشبه اللحظات التي يصلح فيها التعليم إلىٰ حد كبير. هل أن هناك فائدة من الإشارة إلىٰ الممارسات الأفضل؟ نعم دون شك. إنها طريقة عظيمة لإجبار الجميع علىٰ التوقف والتفكير ملياً في ما حدث بدلاً من الجري بشكل جامح باتجاه المهمة التالية، ولكن في الوقت الذي يكون فيه التفكير أمراً يستحق الاهتمام بالنسبة للمجموعة ذات العلاقة، فهل أن أنظمة الممارسات الأفضل، التي تتصف بالتعقيد والحجم الكبير والتي توجد لدى بعض المنظَّمات هي أمر يستحق الاهتمام أيضاً؟ إنني لست مقتنعة بذلك.

إن للممارسات الأفضل وجهاً سلبياً آخر، إنها قد تكبت المشاكسة والإِبداع. إذ إن الممارسات الأفضل تتعلّق في حقيقة الأمر بالتحسين لا بالإِبداع، فالإِبداع هو محصول جديد بشكل كامل يتعلّق بشيء ما، بينما

التحسين هو جعل الوضع الراهن أفضل مما كان، وفي الوقت الذي فيه لكل منهما قيمته، فإن النظام الذي يهدف إلىٰ تحقيق واحد منهما سوف يؤدي بك إلىٰ الآخر. إن الممارسات الأفضل تدور علىٰ العموم حول الفعالية لا حول الإبداع.

وإضافة إلىٰ ذلك، فإن هناك نزعة تبعث علىٰ الأسىٰ تبين، علىٰ ما أرى، كيف يمكن لبعض الأَشخاص الموهوبين أن يمضوا بفكرة جيدة إلىٰ مدى يبلغ من البعد ما يحولها إلىٰ فكرة تافهة.

يذكر مايكل شراغ Michael Shrage وهو محرر زاوية في مجلة الثروة Fortune أن بعض الشركات تجعل استخدام الممارسات الأفضل أمراً إجبارياً.

«عملياً... فإن قواعد المعطيات «ممارسة الأفضل تخلق بُنى معلوماتية جديدة وشجاعة تعمل بشكل فعَّال علىٰ فرض تقيد الموظف بالمعايير المنظَّماتية»[1].

لو كان الهدف هو الفعالية، فإن ذلك قد لا يكون بالأمر السيئ. وبرغم كل شيء، فلو كانت هناك فعلاً طريقة واحدة هي الأفضل فلِمَ لا نطلب من الجميع استخدامها؟ إن ذلك كان يلغي كافة أنواع التخبط والجدل حول ما يجب القيام به، إلاَّ أنه لا غنى عن التخبّط والجدل في المنظّمة التي تتصف بالإبداع، فإنك إذا ما كنت تقوم بما تقوم به دوماً فإنك سوف تحصل علىٰ ما كنت تحصل عليه دوماً. وإن الممارسات الأفضل يمكن أن تصبح أداة للخضوع إذا ما استخدمت طريقاً نحو الفعالية ومن قبل الأيدي الخاطئة.

وهكذا فإن المنظَّمات بحاجة إلىٰ أن تخفّف من حماستها نحو استخدام الممارسات الأفضل علىٰ نطاق شامل. علينا أن نشجع الأَشخاص علىٰ القيام

---

(1) مايكل شراغ Michael Schrage (عندما تلتقي الممارسات الأفضل مع شبكة الكمبيوترات الداخلية، فإن الإبداع يذهب في إجازة) مجلة الثروة Fortune (29 آذار/ مارس 1999) ـ ص 190.

بها داخل مجموعات العمل الخاصة بهم وبكافة السُّبل. علينا أن نشجعهم علىٰ مشاركة بعضهم البعض في ما يخص كل منهم. إن ذلك لا يضر، بل إنه قد ينفع. قم بتحميل تلك الممارسات الأفضل علىٰ شبكة الكمبيوترات الداخلية الخاصة بك ولكن لا تجعل استخدامها أمراً إجبارياً. لا تثبط عزيمة الأَشخاص الذين يعتقدون أن لديهم طريقة أفضل ولا تظن أنك تساعد الإِبداع.

وخلاصة الأمر أن الممارسات الأفضل قد تكون مفيدة، إِلاَّ أن فائدتها يمكن أن تكون أدنى مما نتمنّى، إنها تدور حول الفعالية لا حول الإِبداع وقد ترغب في أن تتمسّك بها لهذا السبب، ولكن إياك أن تتوقع أن تنبع عن هذه العمليَّة أية أَفكار جديدة عظيمة.

الجانب السيئ في معاملة الجميع بشكل متساوٍ

لقد بذلت المنظَّمات جهداً هاماً لكي يتم تطبيق القواعد الثابتة بشكل متساوٍ ونظراً لطبيعتها الهرمية من حيث التشكيل، فإن من الممكن أن توجد لديها قاعدة معينة تطبق علىٰ مجموعة معينة (مثل عدم وجود حد معين لعلاوة الطعام بالنسبة للموظفين التنفيذيين)، وقاعدة أُخرى تطبق علىٰ البقية (باليوم) إِلاَّ إن معاملة الناس علىٰ قدم المساواة لم تخرج بعد عن طور المحاولة. إن عليك أن تكون أعلىٰ مرتبة كي تكون مؤهلاً لتطبيق القاعدة الأكثر تساهلاً عليك، إِلاَّ أنك إذا ما كنت في المرتبة الأعلىٰ فإن معاملتك سوف تكون مساوية لمعاملة كل شخص آخر من نفس مرتبتك.

إن الغاية من معاملة الجميع علىٰ قدم المساواة هي غاية هامة جديرة بالثناء، وليس هناك من أمر يكوِّن التوتر في مكتب ما بأسرع مما تكوِّنه المعاملة التمييزية غير المبرَّرة.

إِلاَّ أننا في مكان ما علىٰ طريقنا، قمنا بترجمة الهدف من معاملة الجميع **بشكل متساو** علىٰ أنه معاملة الجميع **بالطريقة نفسها**: يحق لك خمسة أيام في السنة لرعاية أطفالك، ولا يهمني مدى المرض الذي يعانيه طفلك ـ يجب

تسليم تقييم أداء كل الأَشخاص بتاريخ 31 آذار/مارس حتى لو كنت في أكثر فترات عملك انشغالاً ـ على الجميع حضور الاجتماع حتى لو كان مجرد إضاعة للوقت. إنني أفهم كيف تمت ترجمة **بشكل متساو** إلى **بالطريقة نفسها**. وإن كتابة قاعدة تنطبق على كامل الهيئة الأكثر سهولة من فهم ما الذي يعنيه تعبير **بشكل متساو** إذا لم يكن يعني **بالطريقة نفسها**.

لقد كانت طريقة (قياس واحد يناسب الجميع) تعمل في الماضي بشكل أَو بآخر، دعنا نواجه الأمر، فإنه عندما تكون الوظائف قليلة والعاملون كثر، تكون المنظمات هي صاحبة اليد العليا، وحتى لو كنت متضرراً من هذا التكتيك الشامل إلاّ أنه لا بد لك من القبول به.

في عالم سوف تستمر فيه ندرة العاملين ذوي المعرفة إلى المستقبل المنظور، بغض النظر عن أية صور قد تظهر في سوق البورصة، علينا أن نتخلّى عن تلك العقلية التي تعتبر الفرد (سنّ دولاب ضمن آلة كبيرة)، إذ إن الناس إذا لم تؤخذ حاجاتهم الفردية أَو رغباتهم بالاعتبار، فإنّهم لن يكونوا قادرين على الشعور بأنّهم أثمن ما لدى المنظّمة من الموارد، ولا تبقى لديك القدرة على الحفاظ على رأس مالك الفكري. إننا بحاجة إلى إيجاد طريقة لمعاملة الناس بشكل متساو دون أن نعاملهم بالطريقة نفسها.

إن الأمر الذي يثير الاهتمام حقاً أن الأَعمال التجارية ترى أن على الزبائن أن تكون لهم طلبات محددة على المستوى الجماعي، أي أن ذلك يعني تحويل العمليات التي تنتج 100,000 قطعة من الشيء نفسه إلى عمليات يمكن أن تنتج أشياء إفرادية مصمّمة لكل شخص على حدة. وبذلك نكون قد انتقلنا من إنتاج سراويل (الجينز) التي يستخدمها الرجال والنساء على حد سواء، إلى إنتاج سراويل تلائم جذعك القصير وساقيك الطويلتين وخصرك العريض. إن الشركات بحاجة إلى أن تقوم بجعل ظروف العمل معدلة حسب الطلب بشكل جماعي أيضاً، وهناك بعض الشركات التي تقوم باتخاذ خطوات في هذا الاتجاه

في أمور مثل صفقات الإعانات، إذا جرت العادة علىٰ أن تحصل علىٰ التأمينات نفسها التي تتعلّق بالرعاية الطبية والعجز وعلاج الأسنان بغض النظر عن الحاجة والأفضلية. وحتى لو كان زوجك لديه تغطية مسبقة لهذه الأمور فإن عليك أن تدفعي قسط التأمين. أما الآن، فإن بعض الشركات تقوم بوضع نطاق من التأمينات في متناول يد الموظفين مما يسمح لهم باختيار ما هو أكثر ملاءمة منها لأسلوب حياتهم. وهنا نجد حالة في معاملة الناس بشكل متساو دون أن يعاملوا بالطريقة نفسها. وإن هناك حاجة لتوسيع مجال هذا المنطق إلىٰ أبعد من ذلك بكثير إذا كنا نريد أن نرفع من الطاقة الإبداعية لقوانا العاملة.

كيف سيبدو الأمر؟

إنك حتى لو أخذت بفكرة أننا بحاجة إلىٰ التوقف عن معاملة الجميع بالطريقة نفسها فكيف سيبدو القيام بذلك عندما يمارس بشكل عملي؟ إن إحدى طرق البدء في تغيير الثقافة، هي أن تتساءل كيف يتم تطبيق القواعد في القسم الخاص بك، إن القواعد توضع في أغلب الأحيان علىٰ أساس الافتراض أن من غير المحتمل علىٰ الإطلاق الاتفاق على ما «يستحقه» كل منا سواء أكان وقت الراحة أم المكافآت أم مساحة المكتب. وهكذا فإننا بدلاً من أن ندخل في هذا العمل الشاق المربك والذي لا شكر عليه فإننا إما أن نختار مقداراً كيفياً (10 أيام إجازة مرضية في السنة) أو أن نأخذ صدقة بمقدار قليل تقوم علىٰ أساس عوامل موضوعية (تخصّص المكاتب المستقلّة للمدراء فما فوق). إلاّ أنه ليس من الضروري القيام بذلك علىٰ مستوى الوحدة، وعلىٰ سبيل المثال، إذا ما أصيبت ابنة (كيت) بمرض خطير، ألا تغمض عينيك عن عدد مرات تغيبها عن العمل؟ وإذا ما كان هناك شخص يقوم بالعمل ساعات إضافية كثيرة دون أن يطلب منه ذلك، ألن تشجعه علىٰ أن يحصل علىٰ عطلة طويلة في نهاية الأسبوع لا يتم تسجيلها في السجلات؟ أعلم أنك تقوم بذلك مسبقاً، إلاّ أنني أقترح عليك أن تذهب في ذلك إلىٰ مدى أبعد، وعلىٰ سبيل المثال، لو كانت هواية

(غاري) هي الكتابة، فهل يعتبر ما يصرف عليه من نفقات كي يتبع دورة تعليمية علىٰ الكتابة في مجال إبداعي بدلاً من دورة في مجال الكتابة الخاصة بالأَعمال نوعاً من توسيع الأمور بأكثر مما ينبغي؟ وإذا ما كانت (بث) غير قادرة فعلاً علىٰ العمل ضمن مجموعة، فهل يمكن لها أن تقوم بمساهمة فردية يتم نقلها فيما بعد إلىٰ بيئة عمل المجموعة؟ ولو كانت (مارغري) تتبع ثقافة تعتبر الجهر بالقول أثناء الاجتماعات أمراً فظاً، فهل يمكنك بين الفينة والأُخرى أن تطلب من الأَشخاص تقديم أَفكارهم بشكل كتابي؟ إن هذه الأنواع من الأمور تعطي الناس ما هم بحاجة إليه بدلاً من أن تعطيهم ما يسمح لهم به. إنك إذا كنت تعمل في بيئة يكون فيها الاستماع إلىٰ احتجاجاتك أمراً محتملاً فإنك تسدي الجميع معروفاً إذا ما أصبحت بنفسك مشاكساً. ومن الطبيعي أنه لو كان رأسك سيقطع إذا ما أعطيت ما يعتبر مهلة تدعو إلىٰ التساؤل فإنك ستصبح أكثر حذراً بطبيعة الأمر. لذلك فإنني أؤيد بعض التسلل هنا.

كان لدي ذات مرة رئيس لا يؤمن باجتماعات هيئة الإدارة التي كان يسميها بـ(الساعات الـ14 الضائعة) ـ لأن عدد الموظفين كان 14 آنذاك ـ. وقد منعني من عقد تلك الاجتماعات، إلاَّ أنها كانت تشكل طريقة هامة من أجل الإبقاء علىٰ الاتصال في ما بين الأعضاء، ولذلك كان علينا وضع نظام محكم من حيث حجز غرفة اجتماعات في أحد الطوابق البعيدة وترتيب غيابنا عن مكاتبنا بشكل متداخل كما يفعل الإرهابيون عند ذهابهم بمهمة.

إن من الممكن أن يصبح الإنسان خلاّقاً إلىٰ حد ما حتى في البيئة الصارمة جداً. لقد كانت لدي موظفة تقوم بأشياء رائعة ولكن ليس بالطريقة المحددة إطلاقاً إذ إنها كانت تدعو إلىٰ حفلات غداء لم تكن مخولة بالدعوة إليها وتقدم الهدايا للأَشخاص الذين ليست لهم أسماء في اللائحة المقرّرة وتسافر من أجل الحصول علىٰ المشاريع التجارية عن طريق تكرار الطلب في الوقت الذي كان من المفروض فيه علىٰ كل شخص أن ينتبه إلىٰ كل بنس

يُصرف. وقد كنت أقضي معظم اليوم وأنا أحاول أن أبرّر، لا الأمور **التي** فعلتها ـ لأن الجميع كانوا علىٰ اتفاق بأنّها تقوم بعمل عظيم ـ، بل **الطريقة** التي فعلتها بها. حيث إن **الطريقة** لم تكن تنسجم مع القواعد علىٰ الإطلاق. وبما أنها كانت تقوم بعمل علىٰ مثل ذلك المستوى من الإِبداع، فإنني فرضت في نهاية الأمر قاعدة واحدة فقط: إيّاك أن يدركك أحد عندما يكون مسمار القنبلة اليدوية بين أسنانك، أي دع لي مجالاً كافياً كي أناقش في أن مجرد كون القنبلة قد ألقيت، ومجرد أن الموظفة قد شوهدت في المنطقة المجاورة مباشرة للانفجار قبل أن تنفجر القنبلة بوقت قصير جداً لا يعنيان أنها هي التي ألقت القنبلة. وقد كنا ناجحين إِلىٰ حد بعيد لأن أياً منا لم يقض زمن عقوبة بسبب سوء أفعاله.

إن هذه الموظفة هي مثال كامل لما أتحدَّث عنه، وإنّها لم تكن لتبقى في عملها لو كانت بيئة ذلك العمل مقيدة لها بشكل أكثر مما يلزم، ولو كانت تركت العمل لكنا خسرنا إمكانية الوصول إِلىٰ ما تملكه من طاقة وخبرة وإِبداع. وقد بقيت في عملها وحققنا بفضلها الكثير من التقدم لأننا توصلنا إِلىٰ صيغة توفيقية فيها شيء من الإضرار بالقواعد دون أن تمس فحواها.

إننا نقول بشكل عام إننا بحاجة إِلىٰ تكوين بيئة يتوفر فيها مجال أوسع بشكل جوهري للسلوك المقبول مما هو متوفّر في البيئة القائمة حالياً بشكل نموذجي. ومن الممكن لك أن تبدأ بانتهاك القواعد بالنيابة عن موظفيك وأن تسمح لهم بانتهاك القواعد التي تضعها بنفسك. وبهذه الطريقة فإنك تكون قد قطعت شوطاً بعيداً نحو تكوين بيئة من التعديل الجماعي حسب الطلب. وبدلاً من أن نمضي نحو المستقبل بخطوات ثابتة، فإن بإمكاننا أن نمضي نحوه بشكل يتماوج حسب الطريقة الأكثر ملاءمة لنا علىٰ الصعيد الفردي. وعلينا أن نكون مثل سرب من الطيور، إذ إننا قد نتجه جميعاً في اتجاه واحد بشكل أَو بآخر،

إلاَّ أن ذلك لا يمنع من بعض الانعطافات القصيرة عن طريق الطيران. وإنك سوف ترى أن المناطق التي تقع خارج الطريق هي المناطق التي تجد فيها الأشياء الجديدة.

هل هي محاباة؟

هل ما زال في مؤخرة عقلك بعض من النقد لما تقدّم؟ إذ إنه بعد كل ذلك فإن من ميزات القواعد هي أن من غير الممكن أن يتهمك أحد بالمحاباة إذا كان الجميع يعاملون بنفس الطريقة تماماً.

إن معاملة الجميع بشكل متساو تعني أن يشعر كل شخص بأنه يحصل على ما هو بحاجة إليه أَو على ما «يستحق» أَو كلا الأمرين معاً. وإذا لم يحدث ذلك على المدى البعيد فإن من الممكن أن يصبح مبرراً لتوجيه الاتهامات بالمحاباة. وعلى أي حال فإن هذا المدى البعيد هو: كم من الوقت تحتاج كي تصل إِلى الاعتقاد بأن من الممكن لرئيسك أن يخفض ميزانيتك لهذه السنة دون أن يعدك بالزيادة في السنة المقبلة؟ وهو أيضاً: كم من الوقت يحتاج إليه موظفوك كي يصلوا إِلى الاعتقاد بأنك لا تمارس لعبة المحاباة، إذ إنهم سوف يستخدمون الآلية نفسها التي تستخدمها أنت، ترقُّب رؤية ما سيحدث.

وخلاصة الأمر، أن معاملة الجميع بشكل متساو وليس بالطريقة نفسها سوف يشجع على تنوّع الأفكار والمشاكسة والإِبداع. وسوف يتطلب منك هذا الأمر أن تعمل على توسيع مدى ما تقوم به الآن كي يصل إِلى مجالات تسمح فيها للأَشخاص بانتهاك القواعد التي لا تنسجم معهم. ولكن ما العمل إذا ما تم الإمساك بك وأنت متلبس بذلك؟ إن بإمكانك أن تستخدم الطريقة الصينية القديمة في الدفاع عن تحويل الاستثناءات المحلية إِلى قواعد مركزية: «الإمبراطور بعيد والتلال مرتفعة».

سلبيات الأَشخاص الذين يحملون القِيَم نفسها التي تحملها

إن هذا المبدأ يبدو وكأنه معاكس للبديهة. «هل تقصد أن علي أن أحيط نفسي بالأَشخاص الذين يعارضون ما أحمل من قِيَم؟» حسن، ربما أنني لا أقصد أن عليك أن تفعل ذلك بشكل دقيق كما أنني أقصد أن أقول نعم في الوقت نفسه.

إنني أعتقد أن ذلك يتوقف إِلىٰ حد كبير علىٰ ما نقصده بـ(القِيَم)، إذ إن هناك أصنافاً ثلاثة من القِيَم هي: الأفضليات الشخصية والقِيَم الخاصة بالشركة والقِيَم الأساسية، دعنا نتحدَّث عن كل منها.

الأفضليّات الشخصية

عندما يطلق علىٰ شيء ما اسم «أفضليّة شخصية» فإن من السهل عليك أن ترى لِم يجب عليك أن تسمح بوجود مدى واسع في ما بين من تعمل معهم. وفوق كل ذلك (وكما يدل عليه الاسم) فإن الأفضليّات هي من الخصوصيات وليست لها علاقة بأداء العمل أَو أن علاقتها به تكاد لا تُذكر. وعلىٰ سبيل المثال فإني أحب الشاي وأنت تحب القهوة، إنني أكون في أحسن حالاتي صباحاً وأنت لا تبدأ نشاطك إِلاَّ في وقت متأخر بعد الظهر. وليس هناك من شخص يقوم عن وعي بإحاطة نفسه بشاربي الشاي أَو ببوم الليل.

إِلاَّ أن هناك منطقة رمادية بين ذلك النوع من الأفضليّات الشخصية الواضحة والحميدة التي سبق ذكرها وبين القِيَم. وعلىٰ سبيل المثال فإنني من الأَشخاص ذوي طاولة مكتب غير مرتبة، ولا أشعر بالسعادة إِلاَّ عندما أكون محاطاً بأكوام من الورق. وقد كان لدي رئيس ذات مرة من النوع المولع بالترتيب، وقد أزعجه أن تكون إعانات الكوارث مكتوبة علىٰ كافة أنحاء مكتبي، وقد عبَّر عن ذلك أثناء اجتماع لتقييم الأداء حيث قال: «عمل عظيم،

عدا شيء واحد هو أن مكتبي لم يكن مكتب إنسان محترف، ولا يقتصر الأمر على ذلك إذ إن هناك خطراً أمنياً في الأمر، فمن يدري ما هي الأوراق السرية التي دفنت تحت تلك الأكوام؟

إنك قد تتفق الآن مع رئيسي القديم، ولذلك فإننا لن نصل إلى شيء على تلك الجبهة، إلاّ أن الموضوع ليس موضوع المكتب، إنه مسألة رفع مستوى الأفضليّة حتى تصل إلى وضعية قيمة من القِيَم. إن الاحترافية ترتبط بقدرتك على رؤية ما هو فوق المظاهر الخارجية العاملة.

عندما تتم ترجمة الأفضليّة الشخصية لإنسان ما إلى قيمة يصبح من الصعب تحديها. فقد ينتهي بنا الأمر إلى أن نتجادل حول ما إذا كان المكتب غير المرتب يدل على عدم الاحترافية أم لا، بدلاً من أن نشرع في دراسة المسألة الحقيقية، وهي أن الاعتراض بحد ذاته يقوم على أساس الافتراض بأنه ينبغي على الجميع القيام بكل الأعمال بالطريقة نفسها. وإنك إذا ما مارست ذلك بشكل متواصل مطبقاً إياه على مجال واسع من المسائل، فإنك بذلك تفرض مزاجياتك على الآخرين، والأهم من ذلك، فإن هذا الأمر يفرض مستوى من التماثل يؤدي إلى كبت المشاكسة. إذ إن المشاكسة لا تزدهر في بيئة يكون فيها السلوك المتماثل هو السلوك المتوقع.

في الوقت الذي لن يجد فيه معظم الأشخاص (عدا المهووسين منهم بالترتيب) أية مشكلة في ما يتعلق بالمثال الذي أعطيته، إلاّ أن هناك بعض الأفضليّات الشخصية التي تسبب المزيد من الغم، مثل مدى الجهد الذي تبذله في عملك ومدى أهمية المواعيد النهائية وهل يعتبر تجاهل القواعد أمراً مباحاً وما هو مدى الإفراط الذي يعتبر زائداً عن الحد (في العمل أو في المظهر الشخصي) وما هو مدى الفظاظة الذي يعتبر زائداً عن الحد.

«انتظر دقيقة» يمكنني أن أسمعك وأنت تصرخ قائلاً «هذه الأمور ليست

أفضليّات شخصية. إن مدى الجهد الذي أبذله في عملي ليس أفضليّة شخصية بالنسبة لي، إنه ما يحتاج إليه الأمر لإنجاز العمل».

آه، إن هذا التمييز يثير الاهتمام. إنني أوافقك علىٰ ما تقول، إذ إن هناك دوماً متطلبات لإنجاز العمل وقد يكون مدى الجهد الذي تبذله أحدها. وعلىٰ أي حال، فإن هناك تمييزاً رقيقاً إلاّ أنه هام. فإذا ما كان الأمر من المتطلبات فليكن كذلك، إلاّ أنه لا يصبح قيمة ويجب ألا يصبح كذلك.

لنأخذ مثالاً آخر هو (الذي لا يبذل ما يكفي من الجهد في عمله). فإذا لم يكن الموظف الذي يتبع لك يعمل ساعات تساوي ما هو مطلوب منه، فإن عليك أن تتحدث إليه حول ذلك، وعلىٰ أي حال، فإن هناك القليل من هذا النوع من الموظفين، والاحتمال الأكبر هو أن يكون ذلك الموظف من النوع الذي يعمل من الساعة التاسعة وحتى الخامسة تماماً ولا يبقى في عمله لحظة واحدة زيادة عمّا هو مطلوب منه، كما أنه لا يتطوع للقيام بعمل إضافي علىٰ وجه الإطلاق، وبدلاً من أن يضع كتفه كي يدفع عجلة العمل فإنه يطالب بتمديد الموعد النهائي، وإذا ما كان الأمر علىٰ هذا الشكل، فهل تبدأ التفكير: «إنه شخص كسول غير ملتزم إلخ...؟».

ولكن لماذا؟ هل لأنه إذا بذل جهداً أكبر في العمل فإن وحدتك يمكن أن تقوم بعمل أكثر؟ هذا صحيح، إلاّ أن ذلك ليس الشيء الذي تفضله، هل هذا صحيح؟ هل أن السبب في وصفه بالكسول أو غير الملتزم يرجع إلىٰ أنه غير منسجم مع أفضليّتك؟

من المهم أن نميز بين الأفضليّات الشخصية وبين القِيَم. إن الأفضليّات الشخصية هي مجرد أن تحدد، ما الذي ستفعله بالنسبة إلىٰ وضع ذلك الشخص. أما القِيَم فإنها تتعلّق بشكل أكبر بالمعيار الذي تلزم به نفسك. وبالمعيار الذي تلزم به الآخرين بصفتك مديرهم.

إن الخطر الذي يكمن في التفكير بالأفضليّات (ساعات العمل الأطول)

علىٰ أنها قِيَم (المثابرة أَو الالتزام) هو أنك تميل إِلىٰ نسيان حقيقة أن الأشخاص يختلفون عن بعضهم حكماً. وقد تقع ضحية إغراء الاعتقاد أن عليك أن تحيط نفسك بالأَشخاص الذين يتمتعون بهذه الخصائص. وبالتالي فإنك قد تفرض التماثل علىٰ مجموعتك، والذي هو أمر ملائم إِلاَّ أنه بالوقت نفسه لا يستحق العناء، إذا ما أخذت بالاعتبار الثمن الذي سوف تدفعه في كبت الأَفكار المختلفة. كما أنّك قد تقوم بتضييق مجال تنوّع الأَفكار وطرق معالجة الأمور دون أن تقصد ذلك. وقد يكون ذلك شيئاً جيداً بالنسبة للأمور الكبيرة والقِيَم الأساسية، إِلاَّ أن الثمن الذي تدفعه في خنق الإِبداع قد لا يساوي الكلفة التي تترتب عليك كي تحصل علىٰ المكاتب النظيفة وعلىٰ الشكليات.

إذا كنا نريد بيئة يتم فيها التعبير عن الكثير من الأَفكار، ولو لم تكن كلها موضع ترحيب، فإن علينا أن نبدأ بتقليص عدد الأفضليّات الشخصية التي تحوَّلت إِلىٰ متطلبات أَو إِلىٰ قِيَم. وإنك في حاجة إِلىٰ بعضها طبعاً، ولكن كلما زاد ما لديك منها، كلما قلّ تشجيعك لبيئة المشاكسة وبالتالي للإِبداع. وإن أقل ما يمكنك أن تفعله هو أن تتوقف مع نفسك عندما يتكون لديك شعور سلبي حيال ما يقوم به شخص ما، وأن تسأل نفسك عمّا إذا كان ذلك الأمر هاماً حقاً: أتمنى لو يأتي إِلىٰ الاجتماعات في الوقت المحدد، ولكن هل أن هذا الأمر هام حقاً بالنسبة للبرنامج الكبير للأمور؟ كنت أفضل لو أنه كان أكثر تهذيباً مع الزبائن، ولكن هل أن هذه النقطة هي النقطة الوحيدة غير المقبولة؟

إنني أعلم أن ذلك يبدو غير مريح بل إنه قد يبدو خطأً، إِلاَّ أنني مقتنعة في الوقت نفسه بأنه إذا لم يبدأ المدراء بإعادة تعريف الأمور التي يعتبرون أنها غير مقبولة، فإنّهم سوف يعملون علىٰ إبعاد الإِبداع كما يبعد الشيء «المُغْضِبْ».

القِيَم الخاصة بالشركة

حسن، قد يكون من المهم أن نتجنّب استعمال أفضليّاتنا الشخصية عند

انتقاء الموظفين أَو عند مكافأتهم، إلاَّ أن من المؤكد أنك بحاجة إِلىٰ أن تحيط نفسك بالأَشخاص الذين يؤمنون بقِيَم الشركة، وبالتأكيد فإن ذلك هو ما كانت عليه وجهة نظر الموظفين التنفيذيين الذين أجريت مقابلات معهم، إذ إنه حتى لو كانت كل المجالات الأُخرى مفتوحة أمام المشاكسة، إلاَّ أنهم أكّدوا علىٰ ضرورة وأهمية تلك القِيَم، وقالوا «هناك شيء يجب أن يبقى صلباً ضمن المنظّمة» كما قالوا: «إذا لم تكن لديك تلك القِيَم فليس هناك من سبب لوجودك».

عليك أن تتعاطف مع وجهة النظر تلك، وإذا ما كنت تسعى وراء **الخدمة** يوماً ووراء **الإِبداع** يوماً آخر، فإنك تعيش في عالم مشوَّش. إنني أوافق علىٰ ضرورة أن تكون قِيَم الشركة ثابتة كي يستمر الأَشخاص في السير قُدماً لأن الفعالية مسألة هامة، إلاَّ أنه يندر أن تكون قِيَم الشركة قِيَماً أساسية، إذ أنها تميل (مع بعض الاستثناءات) إِلىٰ أن تكون أموراً مثل «تقديم الخدمة إِلىٰ الزبائن» و«التميز» و«الاستجابية» و«الإِبداع». وكلها طُرق إيجابية ممتازة من أجل صنع القِيَم. إلاَّ أن تكوينها لم يكن له علاقة بوجود ألواح حجرية. وإذا ما أحطت نفسك بأَشخاص لا يشكُّون مطلقاً في قيمتها فسوف يتدنّى احتمال إدراكك متى يحتاج الأمر إِلىٰ تغييرها.

دعني أعطيك مثالاً من ماضينا القريب. إن شركة شواب Schwab هي شركة استثمارات قامت بقلب صناعة المال علىٰ جنبها الآخر، بتقديمها تجارة الأسهم عن طريق الإنترنت، مقابل رسم ثابت مقداره 29,95 دولاراً عن كل عمليَّة. وكانت شواب تأمل في أن تحافظ علىٰ خطين للعمل، الخط الأول هو أَعمال السمسرة التقليدية علىٰ شكل عمولة بنسبة مئوية وخدمة شخصية، والثاني هو تسعيرة الإنترنت وهي 29,95 دولاراً.

إلاَّ أن الزبائن الذين لم يكونوا أغبياء، بدأوا بوضع مقدار إسمي فقط من المال في حساب تقليدي كي يتمكّنوا من الوصول إِلىٰ المشورة من السمسار،

واستخدموا خدمة الإنترنت من أجل القيام بالصفقات الأساسية. ولذلك فقد قرَّرت شواب أن تتقاضى مبلغ 29,95 دولاراً عن كل عمليَّة تجري سواء عن طريق الإنترنت أو عن طريق القنوات العادية. وبما أن العمولة/ الرسم الوسطية في العمليّات التقليدية التي تجري عن طريق السمسرة تبلغ 65 دولاراً، فإن بإمكانك أن تتصور مدى ما سبَّبه ذلك من الاضطراب داخل الشركة وفي صناعة المال.

وهكذا فإننا سوف نفترض أنك كنت نائب الرئيس لشؤون الأمور الهامة في شركة آكم Acme للخدمات المالية في الوقت الذي تم فيه الإعلان لأول مرة عن تلك الطريقة الثورية لشركة شواب. إن شعار آكم هو: «الخدمة، التعقّل، الاستجابية». وقد أثارت مناورات شركة شواب القلق لديك. لديك إنسانة فتية ذكية ولنطلق عليها اسم تريش Trish تتوق إلىٰ إيجاد استراتيجية لمواجهة هذا التهديد:

تريش : آل، علينا أن نجاري السعر الذي وضعته شواب.

أنت : ماذا؟ وحتى علىٰ خدماتنا التي تتم عن طريق السمسرة؟

تريش : إن ذلك هو ما يفعلونه.

أنت : لا أعرف كيف يحافظون علىٰ هوامش أرباحهم.

تريش : لكن التجارة عن طريق الإنترنت تتنامى بشكل أُسّي، وإذا لم نصعد إلىٰ عربة الفرقة الموسيقية فإن القطار سيغادر المحطة، إذا كنت تدرك ما الذي أعنيه.

أنت : هل تعرفين كم ننفق من الأموال من أجل الإبقاء علىٰ سمسار جيد وتدريبه؟ كيف يمكن لنا أن نبقي علىٰ مستوى استثمارنا عند نسبة 30 دولاراً علىٰ العمليّة؟

تريش : لا أدري، ولكن. . . .

أنت : إن الأمر لا يقتصر علىٰ ذلك، لقد كانت آكم تقف دوماً إلىٰ جانب خدمة الزبائن. لماذا، لقد اعتاد بوتش آكم Butch Acme أن. . . .

تريش : أن يذهب بسيارته إلىٰ بيوت زبائنه في منتصف الليل لكي يطلب منهم التوقيع على. . . . نعم إنني أعرف ذلك.

أنت : حسن، إن ذلك هو النوع الذي لدينا من التقاليد . . . وهذا ما نناضل من أجله.

تريش : ولكن الإنترنت . . .

أنت : إن الإنترنت شيء عظيم، غير أن الزبائن لن يستغنوا مطلقاً عن المشورة الجيدة المسؤولة، (الخدمة، التعقّل، الاستجابية).

تريش : ولكن . . .

أنت : كلا يا تريش، لا يمكن لهذه الشركة أن ترمي كل ما كانت تناضل من أجله، لا بد من وجود طريقة أُخرى.

لا أدري من منكما علىٰ حق أنت أم تريش، إلاَّ أنني أدرك بالفعل أن كلاً منكما يمتنع عن بحث أي أمر يتجاوز القِيَم الخاصة بالشركة، مما يمنعكما من التمعّن في أَفكار قد تتطلب الأخذ بالاعتبار مع أنّها غير مستساغة. فكيف يمكن لكما القيام بذلك بشكل مختلف؟ لنتعرف إلىٰ ذلك من خلال نهج بوتش آكم وزياراته المنزلية:

أنت : إن الإنترنت شيء عظيم، غير أن الزبائن لن يستغنوا مطلقاً عن المشورة الجيدة المسؤولة، (الخدمة، التعقّل، الاستجابية).

تريش : حسن، قد يكون الأمر كذلك ولكن انظر إلىٰ الأرقام.

أنت : أعرف ذلك، أعرف ذلك، إنها لا تبدو جيدة، قد يكون الأمر مجرد بدعة.

تريش : ربما ليس الأمر كذلك.

أنت : إنني لا أصدق مطلقاً أن الناس لا يحتاجون إلىٰ المشورة.

تريش : ولكن انظر إلىٰ أهداف الدخل الخاصة بنا، لقد فاتنا تحقيق أهداف ربع السنة هذا، ويرجع السبب في ذلك بشكل رئيسي إلىٰ أن عملاءنا الحاليين قد تركونا.

أنت : إنك علىٰ حق.

تريش : إنني أقول لك أن علينا أن نجاري سعرهم وأن نسرع في الأمر.

أنت : هيا. آمل أن تكوني مخطئة. إنني لا أصدق أبداً أن الخدمة لم تعد مسألة هامة. ولكن قد يكون علي أن أثير هذا الموضوع في الاجتماع التنفيذي المقبل. وعلى الأقل أن أثير إمكانية . . . . .

تريش : دون ريب. وعليك أن تدفعهم إلى التحرك.

أنت : لا أدري إذا كان ذلك سيحدث. إلاّ أن علينا أن نبحث الأمر.

مرة أُخرى. ومن أجل أغراض بحثنا. فإن المسألة ليست في كونك أَو كون تريش على حق. بل إن المسألة هي أنك قد أبديت استعداداً للتفكير ولو على مضض في إلقاء نظرة على القيم الخاصة بالشركة على ضوء بيئة جديدة.

إن هذا البحث في القِيَم يجب ألاّ يحدث بشكل دائم أَو حتى بشكل متكرر. إذ أنه لو حدث بشكل متكرر أكثر مما ينبغي. فإنه سوف يعطي الشعور بأننا نقوم بإدارة الدواليب لا أكثر. وحتى لو جرى مثل ذلك البحث فإن الأمر قد لا يحتاج إلى أن تقوم بتغيير قيمك. وفي الحقيقة فإن الأمر في المثال السابق قد بدأ يبدو وكأنك على حق. لقد أصبح الناس يدركون أن اعتمادهم على غرائزهم الداخلية وعلى أبحاث الإنترنت لا يجاري السنوات الطويلة من الخبرة المدروسة والمركّزة التي يتمتع بها السمسار. وإن كل ما عليك أن تفعله هو أن تجد طريقة كي تبقى على قيد الحياة إلى أن يلحق العدد الكافي من الناس بالركب.

لا ينبغي تغيير القِيَم الخاصة بالشركة بشكل متكرر. إلاّ أن التغيير يجب أن يكون أكثر تكراراً مما كان عليه في الماضي. وبالمقدار الذي نتفهم فيه بشكل عقلاني أن التغيير هو الأمر الثابت الوحيد فإن المعاني المتضمنة لا تغيب.

وبالخلاصة فإنك بحاجة إلى أن تحيط نفسك بأَشخاص يؤمنون بالأهداف نفسها من أجل أن تنجز أَعمالك وأن تحقّق أهدافك. إلاّ أنك بحاجة أيضاً إلى شخص أَو بيئة تسمح بطرح التساؤلات التي تتعلّق بالقِيَم والأهداف نفسها التي

تسعى جاهداً لتحقيقها. وإلاَّ فعندما يصبح الوقت مناسباً للتغيير، فإنك ستكون منهمكاً في الجري على طريقك دون أن تدرك أن هذا الطريق لن يؤدي بك إلى ما تصبوا إليه.

القِيَم الأساسية

حتى لو تمكّنت من إقناعك بأن مشاكستك عن القِيَم الخاصة بالشركة ليس بالأمر السيئ، إلاَّ أن القِيَم الأساسية ـ مثل احترام الآخرين والإيمان بالديموقراطية وعدم العنف والاستقامة إلخ. . . ـ تبقى قِيَماً مقدسة إلى حد بعيد، وتكون الحياة من دونها صعبة وعديمة الجدوى. وإن من غير المعقول أن تحيط نفسك بأَشخاص لا يشاركونك تلك القِيَم الأساسية، إذ إن هذه القِيَم يجب أن تكون ثابتة غير قابلة للتغيير، غير أن التاريخ يبين لنا أن التغيير قد يلحق حتى بالقِيَم الراسخة. لقد حصلت النساء على حق الانتخاب في القسم الأول من القرن العشرين في كل من أوروبا وأمريكا الشمالية. ومن ناحية الوضع وبعد خبرة 100 سنة، فإن من الصعب أن نتصوّر السبب في كل تلك الضجة التي أصبح موضوعها أمراً مسلماً به في هذه الأيام. إلاَّ أن ذلك الشقاء كان بمثابة هجوم موجع على قِيَم المجتمع، إذ كان من المفترض أن تبقى النساء داخل وحدة العائلة، حيث يقوم رجل البيت فقط بالتفاعل مع العالم الخارجي، وقد كان مكان المرأة هو البيت. وبالتالي فإن دفاع النساء عن حقهن في أعطائهن صوتاً منفصلاً عن صوت أزواجهن، يعني تغيير أُسس نظام المجتمع إلى الشكل الذي أدرك فيه العالم ضرورة أن يأخذه.

إن الحرب في ڤييتنام في السبعينيّات من القرن العشرين تقدّم لنا فرصة أُخرى كي نرى كيف تغيرت قِيَمنا. فعندما بدأ الناس بالاحتجاج على الحرب كانوا يقابلون في غالب الأمر بالهجوم عليهم قولاً وجسداً، حيث كانوا يتهمون بأنهم غير وطنيين ومناهضين لأمريكا وخونة. ولقد كان شعار «بلادي، سواء

كانت علىٰ حق أم علىٰ باطل» يشكّل جزءاً كبيراً من القِيَم الخاصة بالبلاد. ومع ذلك فإن الناس يحتجّون بشكل حر في هذه الأيام علىٰ الحرب في البوسنة وفي العراق دون أن يثير ذلك الغضب العميق نفسه.

إن تلك الأمثلة تبين لنا أن تلك القِيَم الراسخة التي كانت لدينا ذات مرة، والتي كنا نهتم بها كما كنا مقتنعين بها ولم يكن لدينا شك حيالها، إما أنها قد فقدت قيمتها، أَو أنها تغيرت من حيث تعريفها بشكل جذري، بما يجعل أسلافنا غير قادرين علىٰ التعرّف إليها. إننا بحاجة لأن نتذكر ما قاله ألفرد نورث وايتهيد Alfred North Whitehead عالم الرياضيات والفيلسوف البريطاني الشهير: «إن الأَفكار العظيمة غالباً ما تدخل عالم الحقيقة في أزياء غريبة ترافقها أحلاف تثير الاشمئزاز». وإذا ما كنا نريد أَفكاراً عظيمة، فإننا بحاجة إِلىٰ التفكير في احتمال ألاّ يكون ما آمنا به دوماً، حقيقياً كما كنا نظن.

يصعب عليك أن تشك في أي من القِيَم الأساسية، ومع ذلك فإنك قد تواجه مشاكساً يقوم بذلك تماماً. فكيف لك أن تميّز بين تلك القِيَم التي لا يمكن أن تتغير، وبين القِيَم التي يكون فيها الإصغاء إِلىٰ المشاكس هو السبيل الأكثر حكمة؟ إنني طبعاً غير قادرة علىٰ أن أقدم لك الجواب القاطع علىٰ ذلك، إِلاَّ أنك إذا ما واجهت مثل هذا الموقف فإن عليك أن تسأل نفسك أحد الأسئلة الآتية أَو كلّها:

- لو تغيّرت القيمة التي تبحثها وأصبحت علىٰ الشكل الذي يدافع عنه المشاكس فهل سأبقى راغباً بالعمل هنا؟ هل سأشعر بالخجل من الاعتراف بأنني قد عينت في هذه الشركة؟
- لو تغيّرت القيمة، فكيف لي أن أتلاءم مع ذلك التغيير؟ هل أن ذلك سيحولني إِلىٰ شخص من النوع الذي لم أكن أتمنى أن أكونه؟
- هل أن تغير القيمة هذا يسبِّب لي الضيق لأن علي أن أعيد النظر في ما **أفعل**

أَو في ما **أهتم به؟**، وإذا كان السبب هو الثاني، فهل سأهتم بالقيمة التي تتعرّض للهجوم إلىٰ درجة تجعلني لا أسمح بأي تغيير يلحق بها أَو بأي تفسير مختلف لها؟

هناك فعلاً بعض القِيَم التي لا يمكن القبول بإدخال أي تغيير عليها، وإنني لا أظن أنها كثيرة إلاَّ أنه يجب التمسّك بما هو موجود منها بشكل وثيق. أما بالنسبة إلىٰ الأكثرية العظمى من الأمور الأُخرى، والتي هي عبارة عن قِيَم إلاَّ أنها ليست قِيَماً أساسية، فإنك تحتاج إلىٰ وجود أَشخاص قربك لكي يلمحون لك بما يجب أن تفعله عندما تقوم بإعادة النظر فيها. إنك لست مجبراً علىٰ القيام بالتغيير دوماً، إلاَّ أن انفتاحك تجاه إمكانية حدوثه سوف يؤدي إلىٰ تشجيع المشاكسة.

وهكذا، فإن عليك أن تتذكر أنه كلما زاد مدى دخول المسألة داخل سلسلة الغذاء، من أفضليّة شخصية إلىٰ قيمة خاصة بالشركة إلىٰ قيمة أساسية، كلما ازدادت صعوبة السماح بتحديها، وانخفضت درجات الحرية التي نعطيها لأنفسنا في اكتشاف الحقائق الجديدة.

المآزق التي تكمن وراء تصميم عملية اقتناص الأَفكار الجيدة

عندما كنت أعمل مع زبائننا في موضوع إدارة المعرفة وتشجيع الإبداع، لاحظت أن هناك نزعة معينة، إذ إنني عندما كنت أقابل مجموعة العمل العليا، فإن أحد أفرادها سوف يقول: «أعلم أن هناك الكثير من الأَفكار العظيمة، إلاَّ أننا لا نجد طريقة لاقتناصها».

إن المنظَّمات بحاجة فعلية لاستفادة من أَفكار العاملين فيها، وعلىٰ أي حال، فإن الطريقة التي تعبر بها عن توقها إلىٰ ذلك تكشف عن مدى استمرار تأثّرنا بعصر التصنيع/ العصر الآلي الذي انبثقنا عنه لتونا. وعندما يتحدَّث المدراء عن «اقتناص» الأَفكار، يكون هناك معنى يقصد به تعليبها أَو تطويقها.

إن الأَفكار تميل إِلىٰ مقاومة وضعها داخل سياج، مثلها في ذلك مثل الخيول البرية، إِلاَّ أن أولئك المدراء سوف يحتجون بأنني أعطي المصطلح معنى أكبر ممّا يجب، إن ما يقصدونه فعلاً هو نظام لاقتناص (عجباً! لقد عدت لاستخدام هذه الكلمة)، أَو للسيطرة على، كلا، لإدراك وجود أَفكار جديدة.

وعندما كنت أتقدم قليلاً في البحث أجد أن رؤيتهم لهذا النظام تستتبع شيئاً منظماً شاملاً رسمياً يشمل المنظّمة بأكملها.

هذه هي الطريقة التي تعلمنا أن نقوم بها بإعطاء الفعالية للبضائع الأخرى الثمينة في محيطنا. هل تذكر الأيام التي كانت فيها لدى المنظَّمات أنظمة كمبيوترات وبرامج لم تكن تتبادل المعلومات مع بعضها؟ لقد كان ذلك أمراً مشوشاً وغير فعَّال، وكان تحقيق السيطرة علىٰ ذلك النظام يعتبر أمراً صائباً.

وبشكل مشابه، فإن هناك ملايين الأشياء في منظّمة ما، والتي يرغب في تمويلها، ومن المعقول أن يتم جمع كافة البنود مع بعضها من أجل تحديد الأولويات وفرض النظام إن في ذلك عقلانية كاملة، وعلىٰ الأقل في العالم الذي انبثقنا عنه لتونا. إِلاَّ أن هذه الطريقة في التعامل مع البضائع الثمينة قد لا تكون صالحة بعد الآن في عالم اقتصاد المعلومات.

إن أحلام اليقظة والعبث والسير علىٰ طرق لا تؤدي إِلىٰ أي مكان، والقيام بالأبحاث لمجرد القيام بالأبحاث فقط، أمور غير فعَّالة، إِلاَّ أنها قد تكون أحياناً بشائر لا بد منها للإِبداع. والأمر يشبه إبقاء القدر يغلي بأية طريقة ولو كان ذلك باستعمال أشياء تبدو غير ذات صلة علىٰ أمل أن تتفتق منها فكرة عظيمة من وقت إِلىٰ آخر. إِلاَّ أن أحلام اليقظة والعبث هما بشكل نموذجي الأمر الذي نبذل قصارى جهدنا من أجل أن نبعده عن إجراءات عملنا وعن حياتنا.

وإذا لم يكن هناك خط مباشر يصل بين ما تقوم بعمله وبين أمر مثمر فإنك تكون في حالة من إضاعة الوقت، وهذه هي عقلية الصناعة.

إن الإبداع ليس عمليَّة خطية، إذ ليس بإمكانك التحكّم بها («عليك أن تأتي بفكرة جديدة») أو أن تعين لها حداً زمنياً («حتى الساعة العاشرة من صباح الغد»). وعلىٰ هذا فإن محاولة دفع إنتاج الأفكار العظيمة من أجل تحويلها إلىٰ عمليَّات فعلية ليست ذات معنى، إن التشوش الكامل أمر غير مثمر، إلاَّ أن النظام الكامل يماثله في ذلك. كما أن شيئاً من التشوّش يعتبر أمراً مفيداً في ما يتعلّق بالإبداع.

وعلىٰ أي حال فلو قبلت بوجود التشوش في مرحلة نشوء الفكرة، فإن السؤال الذي يبقى هو تحويل الأفكار التي تنتج عن التشوش إلىٰ قيمة. لقد عدنا إلىٰ نظام المعالجة، أليس كذلك؟ نعم ولا، إنك تحتاج فعلاً إلىٰ نظام للمعالجة، إلاَّ أن هذا النظام ليس علىٰ ما نعتقد عادة. إذ أننا عندما نأخذ الخصائص الفريدة للمعرفة فإن اقتناصها ووضعها قيد الاستعمال قد يكونان علىٰ نقيض ما يمكن توقعه. وبدلاً من أنظمة المعالجة المنظّمة والشاملة والرسمية التي تطبق في كافة أنحاء الشركة، فإننا بحاجة إلىٰ أنظمة معالجة أقل تنظيماً نسبياً، وعشوائية إلىٰ حد ما وغير رسمية. وسوف أعالج هذه المسائل في الفصل الرابع عشر (البُنى والآليات التي تحتاجها المشاكسة).

الخلاصة

إن بعض الصفات المميزة للأشخاص، كالعمل بكد واتباع الرؤية واللعب ضمن فريق، قد أخذت شكل مبدأ خاص بكل منها في مرحلة ما من مراحل الزمن، وتحولت إلىٰ قِيَم في حد ذاتها وفقدت صلتها بالسبب الذي كانت المنظَّمات ترعاها من أجله. ولم يعد من الواضح تماماً أن التشجيع عليها يرجع إلىٰ أنها تساعد الناس علىٰ أن يكونوا أكثر إنتاجية وبالتالي أن تكون لهم قيمة أكبر. وفي الوقت الذي يعتبر فيه ذلك سبباً مقبولاً تماماً من أجل تشجيع تلك

الصفات المميزة، إلاَّ أنها عندما تفقد صلتها بالدافع إلىٰ الإنتاجية وتصبح قِيَماً في حد ذاتها، تزداد الصعوبة في معرفة متى يمكن أن تصبح عوائق فعلية في طريق المتطلبات الأعلىٰ مستوى، كالإبداع.

النقاط الرئيسيَّة

- هناك بعض الأمور التي يَنظر إليها المدراء علىٰ أنها إيجابية، إلاَّ أنها قد تعمل علىٰ تثبيط المشاكسة.
- إن استعمال «**الممارسات الأفضل**» هو عبارة عن الفعالية وليس الإبداع.
- إن **معاملة الجميع بشكل متساو** تترجم علىٰ أنها معاملة الجميع بالطريقة نفسها.
- إن البحث عن **الأَشخاص الذين يحملون ما تحمل من قِيَم** يمنعك من التشجيع علىٰ التساؤل حول القِيَم نفسها وحول الأهداف التي تسعى إلىٰ تحقيقها.
- إن **تصميم نظام يهدف إلىٰ اقتناص الأَفكار الجيدة** قد يكون عبارة عن تصادم الأَفكار بشكل عشوائي أكثر مما هو نظام مُنهَّج قد يؤدي مجرد وجوده إلىٰ تشويه الأَفكار التي يسعى إلىٰ اقتناصها أَو إلىٰ تثبيطها.

الفصل السابع

من هم المشاكسون؟

قد يكون المشاكسون مصدراً مثيراً من مصادر الإبداع، إلاَّ أنهم قد يسبِّبون المشاكل للمدراء الذين عليهم إدارة العمليَّات والأَشخاص الآخرين، إن هذا الفصل سوف يدقّق في الخصائص المميزة للمشاكسين وفي كيفية التمييز بين المشاكسة الحقيقية وبين إثارة المتاعب.

دور المشاكس

هناك نوعان من المشاكسين الذين تحتاج إلىٰ وجودهم في منظّمتك، النوع الأول هم أولئك الذين يلتزمون بشكل عام بالاتجاه الذي تسير عليه الشركة، إلاَّ أنهم بالوقت نفسه يرفعون أصواتهم عالياً عندما تأخذ الأمور منحى خاطئاً. وكما سبق لنا أن بحثنا في الفصلين الأخيرين، فإن من السهل قمع هؤلاء المشاكسين لأنهم يكونون في أغلب الأحوال علىٰ درجة من الذكاء السياسي تكفي لأن يفضلوا شعبيتهم الشخصية علىٰ إنقاذ المنظّمة من نفسها.

إلاَّ أن هناك نوعاً آخر من المشاكس الذي له فائدته أيضاً، وغالباً ما ترجع تلك الفائدة إلىٰ صعوبة إسكاته. إن أولئك هم المشاكسون بالفطرة، وهم أَشخاص يكونون في أغلب الأحوال علىٰ خلاف مع الإِدارة. ولا يتوقفون عن إثارة المسائل التي يفضل كل الأَشخاص الآخرين أن تبقى مدفونة

بشكل لائق مثل: «لِمَ وضعنا تسعيرة لمنتجاتنا بحيث أصبح الذين هم أكثر الناس حاجة إليها أقل الناس قدرة علىٰ شرائها؟» و: «لِمَ تحصل إدارة العمليّات علىٰ حصة الأسد من الأَشخاص في الوقت الذي يكون فيه الضغط موجهاً نحو إدارة الأبحاث والتطوير؟» أَو «كيف يمكن أن يكون منافسونا أكثر نجاحاً منا مع أن مدراءنا هم مراقبو عمال لا يرحمون؟» إنهم يجاهرون بالحق دوماً أمام السلطة حتى لو لم تكن السلطة مهتمة بالإصغاء إليهم علىٰ الإطلاق. ولكن علىٰ الرغم من صعوبة العمل مع المشاكسين، إلاَّ أن الكثير منهم قد قدَّم لنا إبداعات عظيمة.

إن غاليليو Galileo هو إنسان مفضل لدي بشكل شخصي لأنه كان يشكِّل ألماً كبيراً جداً في رقبة الآخرين، وكانت له مساهمة عظيمة في العلوم لدى الغرب، وقد اشتهر باختراعه المنظار الفلكي وتطويره للنهج العلمي وتأييده لنظرية كوبرنيكوس حول الكون. وقد أدّى تأييده هذا إلىٰ وقوعه في مشاكل مع الكنيسة الكاثوليكية، وهي أقوى المؤسَّسات التي كانت موجودة في ذلك العصر.

ومن أجل مَنْ لا تشكل العلوم التي تدرس في المدارس الثانوية بالنسبة إليه سوى ذكرى باهتة، فإن نيكولاس كوبرنيكوس Nicholas Copernicos قام في سنة 1543 بنشر نظرية تقول بأن الشمس هي مركز الكون لا الأرض. وقد أدَّت أَعمال الرصد التي قام بها غاليليو إلىٰ وصوله إلىٰ قناعة بأن كوبرنيكوس كان علىٰ حق، حيث بدأ بدعم تلك النظرية بشكل صريح استمر طيلة حياته وإلىٰ حد جعله يتعرّض إلىٰ التهديد بالحرمان الكنسي.

في الزمن الذي هو أقرب إلىٰ أيامنا الحاضرة، يقوم ستيفن جوبز Steven Jobs بعمله كمدير عام لشركة آبل لفترة إدارة ثانية، إذ إنه قد طُرد في فترة إدارته الأولى لأنه اعتُبر متعجرفاً، زئبقياً بعيداً عن التواصل مع الحقائق.

وفي الحقيقة، فإن عناصر إدارته كانوا يقولون علىٰ سبيل المزاح إنهم عندما يجتمعون به يدخلون «حقلاً لتشويه الحقائق».

إلاَّ أن مجلة الثروة Fortune تعزو السبب في بعض ما حققه من النجاح في الوقت الحاضر إلىٰ التغيير الذي طرأ علىٰ «أسلوب اختلاله الوظيفي» وفي مقابل أن ستيفن جوبز كان رجلاً صعباً بالنسبة إلىٰ هيئة مدرائه ومجموعته الإدارية في المقام الأول، فإن شركة (آپل) قد دفعت ثمناً غالياً في مقابل طرده، إذ إنها جابت الآفاق سنوات عدة وهي غير قادرة علىٰ تكوين رؤية ملزمة، كما أنّها خسرت حصتها من الأسواق وتدنى نجاحها في الإبداع وأصبحت متسابقاً خاسراً في حقل الكمبيوترات الشخصية. كان ليمان كتشم Lyman Ketchum مديراً لمصنع Topeka Gainsburger الذي ينتج أطعمة الكلاب في الستينيات من القرن العشرين. وقد تولّى إدارة ذلك المصنع الذي كان حافلاً بالتخريب وتدني الروح المعنوية، وجعل منه أول نموذج للمصانع الرئيسية عرف في عصر ما بعد النهضة الصناعية، فقد أشرك العمال الذين يعملون بالساعات في تصميم المصنع، وأصبحت فِرَق العمل تقوم بتقييم عملها بنفسها وبتحديد الأهداف الخاصة بها، ولم تكن هناك امتيازات خاصة بالمدراء ووصلت الزيادة في الإنتاج إلىٰ نحو 50٪.

وعلىٰ أي حال فإن كتشم عندما حاول تطبيق ذلك الحل عظيم الفائدة بحيث يشمل كافة أنحاء منظومة General Foods، تم إبلاغه بأنّه لن يحصل علىٰ أية ترقية في المستقبل وتم تنزيل مرتبته من الناحية الفعلية، ثم فقد عمله في نهاية المطاف. وقد كان رؤساؤه يشتكون من أنه لم يكن قادراً مطلقاً علىٰ تفسير ما يقوم به أو علىٰ شرح السبب في ذلك، وعندما كان يتعرض للتحدي فإنه كان يجيب بعناد «هذه هي الطريقة الوحيدة». وكان ينظر إليه علىٰ أنه متعصّب لا يعرف السكوت وأنه يعمل علىٰ إزعاج السلطات القائمة.

لقد واجه الكثير من المبدعين الآخرين صعوبة في التأقلم، فقد كان تيد نيولاند Ted Newland الذي يعزى إليه الفضل في إنقاذ شركة نفط شل Shell Oil من أسوأ الأزمات النفطية يعتبر فظاً غريب الأطوار. كما أن جي فورست Jay Forrest الذي اخترع ديناميكيا الأنظمة التي تستخدم في فهم كل الأمور التي تراوح بين علم الميكانيك وبين ظاهرة ارتفاع درجة حرارة الكرة الأرضية كان ينظر إليه علىٰ أنه متكبّر. وكذلك فقد تم طرد كلا الشخصين اللذين أسّسا شركة Home Depot من أول عمل لهما في تجارة التجزئة، إذ أنهما دخلا في حقيقة الأمر في نزاع كبير مع أحد المستثمرين المستقبليين عندما كانا في بداية إنشاء الشركة بحيث إنهما رفضا قبول ما كان يعرضه من أموال. وقد كان ذلك المستثمر هو روس بيرو Ross Perot. كما أن المدير العام لشركة البيع بالتجزئة عن طريق الكاتالوغات واسمه مونتغومري وورد Montgomery Ward قام بطرد الجنرال روبرت وود Robert Wood ويرجع بعض السبب في ذلك إلىٰ أنه كان «مزعجاً» من حيث ضغطه المستمر المتعلق بمفهومه الجديد للتسوّق، وهو إنشاء المتاجر بشكل فعلي في المناطق التي يسكنها الزبائن. وقد وظفته شركة Sears Roebook لديها حيث قام بقيادة ثورة في عالم التسوّق لصالحها. أما غوردن بيثيون Gordon Bethune المدير العام لشركة Continental Airlines فقد «قام بتنسيق أحد أكثر الإصلاحات فعالية علىٰ الإطلاق والتي تدخل علىٰ ثقافة متحدة معتلّة»[1]. وقد كان فيما مضى مشاغباً في المدرسة الثانوية حيث أخفق في مقرراته التعليمية ولم يحقق الانسجام اللازم، كما أنّه قضى 90 يوماً في سجن البحرية كعقوبة كبرى لأنه هدد أحد رفاقه البحارة بأن يرميه في البحر. وهكذا، وعلىٰ الرغم من أن أولئك الأشخاص قد قدّموا مساهمات كبيرة في

(1) برايان أورايلي Brian O'Reilly (الميكانيكي الذي أصلح شركة كونتينانتال) مجلة الثروة Fortune (2 كانون الأول/ ديسمبر 1999) ص 176 ـ 86.

عملهم فإنهم لم يكونوا نزهة يرتادها الناس. إلاّ أن توماس ج. واتسون الأصغر Thomas J. Watson Jr. الذي أسَّس شركة IBM والذي يُعتبر أحد أعظم رجال الأَعمال في القرن العشرين قد قال: «لم أتردّد مطلقاً في تشجيع أي شخص لا أحبه. إن المساعد المريح ـ الفتى اللطيف الذي تحب الذهاب معه إلىٰ صيد السمك ـ يشكِّل شَرَكاً كبيراً. لقد كنت أبحث عن أولئك الفتيان الصارمين الشائكين الجافين، والمكروهين تقريباً الذين يرون الأشياء علىٰ حقيقتها ويخبرونك بذلك»[1].

صفقة شاملة

ما الذي جعل (واتسون) يدلي بهذا القول؟ لماذا يبتعد عن طريقه ويقوم بتجنيد الأَشخاص الذين يزعجونه؟ إن السبب في ذلك هو أنه أدرك بالحدس ما الذي نحن علىٰ وشك أن نلحق به، وهو أن المشاكسة والإبداع هما من أنواع الصفقة الشاملة. لقد برهن كل الأَشخاص الذين بحثنا أوضاعهم علىٰ أن لديهم كافة الصفات المميزة التي تحتاج إليها كي تكون مبدعاً: العزم الوطيد، الإصرار، الذكاء. إلاّ أنه يتوفّر فيهم أيضاً الكثير من الصفات المميزة الأُخرى التي هي جزء من الشخصيات الخلاَّقة. وأول تلك الصفات وأكثرها وضوحاً هي ميلهم للاستقلالية التي قد تصل إلىٰ نقطة العصيان، إنهم لا منتمون، وهذه القدرة علىٰ أن يكون الشخص خارج المجموعة هي شيء رائع بالنسبة إلىٰ الإبداع، إلاّ أنها ثقيلة الوطأة علىٰ العمل الجماعي. كما يوجد لدى المبدعين ما يدعوه الباحثون «انفصال في الميل إلىٰ العلاقات الشخصية المتبادلة». أي أنه علىٰ الرغم من احتمال توفّر مهارات العلاقة مع الناس لديهم إلاّ أنّهم لا

(1) توماس آ. ستيوارت Thomas A. Stewart وألكس تايلور الثالث Alex Taylor III وبيتر بيتر Peter Peter وبرنت شلندر Brent Schlender (رجل أعمال القرن) مجلة الثروة Fortune (22 تشرين الثاني/ نوفمبر 1999) ص 118.

يمارسونها بالضرورة. وهذه الصفة هي من جديد صفة مميزة تثير التحدي من حيث استيعابها في المنظَّمات التي تقوم علىٰ الإجماع والتسويات، وقد أظهرت الدراسات أن المبدعين يحتاجون إلىٰ درجة عالية من الاستقلالية، وهو أمر يصعب تحقيقه في ظل التسلسل الهرمي.

وإضافة إلىٰ ذلك، فإن إخلاصهم يميل لأن يكون لمهنتهم وليس للشركة كما أن احترامهم لنظرائهم مسألة مهمة جداً، ولكن ماذا عن احترامهم لمديرهم؟ إن ذلك لا يتم عادة ويرجع ذلك في الحقيقة إلىٰ أنهم لا يفهمون الحياة التنظيمية، ولا يهتمون بها ولا يشاركون فيها وغالباً ما تقوم درجة احترامهم لمديرهم علىٰ أساس مستوى مهارته التكنولوجية، وهم غالباً غير مستعدين للاستماع إلىٰ المدراء الذين تكون مهاراتهم التكنولوجية إما غير موجودة أصلاً أَو أنّها متدنية أَو أنّه قد عفا عليها الزمن، وهم غير قادرين علىٰ أن يدركوا أن المهارات الأُخرى ـ مثل إقامة التحالفات وإدارة حجم العمل ـ هي علىٰ المستوى نفسه من الأهمية.

وختاماً، فقد توصلت دراسة حول المقاولين أنهم غالباً ما يفشلون كقادة للإقلاع بالمشاريع لأنهم متعجرفون إلىٰ حد كبير، وعلىٰ أي حال، فإن الأنا الكبيرة هي ما نحتاج إليه تماماً من أجل توفّر الدافع والرغبة في الاستمرار عبر العوائق التي هي جزء لا يمكن تجنّبه من عملية الإقلاع. وهكذا هو الحال من المشاكسين، إذ إنهم بحاجة إلىٰ توفّر الرغبة والدافع من أجل التمسّك بفكرة ما في الوقت الذي تكون فيه موضع سخرية الجميع. إن لديهم القدرة التي أطلق عليها هيغل Hegel اسم (الذكاء) علىٰ أن يقولوا لا في وجه الأمور المفترضة، كما أنهم يميلون لأن يبذلوا مقداراً هائلاً من الجهد من أجل الحصول علىٰ الأجوبة الصحيحة، إلاَّ أنهم لا يبذلون أي جهد تقريباً من أجل الحصول علىٰ القدرة علىٰ وضع الفكرة موضع التنفيذ، بل إنهم قد يكونون حتى فخورين

برفضهم «اللعب السياسي»، إلاَّ أن ذلك ينظر إليه في الأوضاع السائدة في هذه الأيام علىٰ أنه عناد وعجرفة.

وهكذا فإن تلك هي المشكلة المحيرة بالنسبة للمنظَّمات، إذ إننا نريد الرغبة والقدرة علىٰ التكوين اللتين يملكهما المبدعون من جهة، ومن جهة أُخرى فإن عجز المبدعين عن إقامة التحالفات أَو حتى عن التقيّد بالقواعد المقبولة بشكل عادي يشكل تحدياً لهم من حيث انسجامهم ضمن المنظّمة. إننا نحبهم لأنهم لا يطيرون ضمن السرب، إلاَّ أنّهم قد يكونون مصدراً للسخط للسبب نفسه. إن الصفات نفسها التي تدفع إِلىٰ الإِبداع العظيم، الرغبة، الدافع، التفكير المنفتح تنظر إليها المنظَّمات التي تميل إِلىٰ الفعالية علىٰ أنّها سلوك متعجرف لاعقلاني متصلب.

ومع ذلك فإن الشخص الذي لا يملك مهارات التعامل مع الناس، ولا يسير في الاتجاه الذي يسير فيه الآخرون ولديه شعور عال بالأنا، ولا يخلص للشركة كما أن لديه شعوراً كبيراً بالحاجة إِلىٰ الاستقلالية، ولا يهتم كثيراً بالانسجام ضمن الشركة ولا ينظر بعين الرضى إِلىٰ الإِدارة والمدراء، يجعلك ترتجف خوفاً بشكل ما من التفكير في أن تكون مشرفاً علىٰ عمل أولئك الأَشخاص، أليس كذلك؟ ويجب أن تتوفر لديك مشاعر إنسانية فقط كي تستطيع الرثاء لهم لكي يكونوا مثل الآخرين الذين يلعبون معاً بشكل جيد، وسوف تكون علىٰ حق في ذلك إذا ما كان الهدف الأول هو الفعالية.

ولكن إذا ما كان الهدف هو الإِبداع أيضاً، فإن ت. ج. واتسون يعود كي يدلّنا علىٰ الطريق. وقد ابتكر من أجل ذلك عبارة «البط البرِّي» ويعني بها الموظفين المتميزين ذوي النزعة الفردية والذكاء الحاد الذين يتجاهلون الإجراءات ويتجنّبون البرامج الزمنية المحددة، ويقاومون المحاولات التي تبذل

من أجل جعلهم أكثر فعالية. ويحذر واتسون من محاولة ترويضهم لأن لديهم قدرات خلاَّقة كبيرة في غالب الأحيان، إذ إنه إذا ما تم ترويضهم فإنهم لن يعودوا إِلىٰ حالتهم البرية مطلقاً.

إن المسألة ليست في أننا لا نستطيع (عادة) دفع أولئك الأَشخاص إِلىٰ السكوت عندما يقومون بتقديم خططهم غير الملائمة، والتي تحمل طابع المخاطرة والتهديد، بل إن المسألة هي لو تم ترويضهم فإنّهم لن يعملوا علىٰ تقديمها بعد ذلك مطلقاً، وعندها فإننا سوف نبقى في حالة من الحيرة ونحن نتساءل: لماذا لا نحصل علىٰ ما نحتاج إليه من الإِبداع رغم كل ما نبذله من جهد؟ إن البري إذا ما تم ترويضه فإنه لن يعود إِلىٰ حالته البرِّيَّة أبداً.

الدافع إلى ترويض البط البرّي

إِلاَّ أننا ولو كنا نعرف أن ترويض البط البري أَو المشاكسين هو أمر سيئ، إِلاَّ أنه يبدو أن لدينا دافعاً لا يقاوم تقريباً للقيام بذلك. لماذا؟ إن إحدى طرق النظر في هذا الموضوع هو أن نفكر في أمر المدراء والمشاكسين علىٰ أساس أنهم ينتمون إِلىٰ قبيلتين مختلفتين، حيث إن قبيلة المدراء تجِلُّ الإِنتاجية والمحافظة علىٰ النظام والإجماع في الرأي، بينما تُجِلُّ قبيلة المشاكسين الأَفكار والاستقلالية مع شيء من الفوضوية.

إن المسألة ليست في أن المدراء لا يقيمون وزناً للأَفكار أَو في أن المشاكسين يسخرون من الإِنتاجية. ولكن عندما يضحي المشاكسون بالنظام في سبيل الاستقلالية، فإن المدير سوف يكون ميّالاً ليفعل عكس ذلك تماماً. إِلاَّ أن المنظّمة بحاجة إِلىٰ المجموعتين من القِيَم في آن واحد. والمشكلة هي أن قبيلة المدير تميل إِلىٰ امتلاك السلطة، أما قبيلة المشاكس

فإنها لا تميل إِلىٰ ذلك، وهكذا فإن الحكم هو أكثر راحة لصالح الإنتاجية والنظام والإجماع في الرأي من مجرد الأَفكار أَو الاستقلالية.

ولكن بما أننا بحاجة إِلىٰ أن نعمل علىٰ رعاية الإِبداع والفعالية بآن واحد، فإن علينا أن نكوِّن بيئة من التعاون تسمح بعمل الأَشخاص غير المتعاونين بل وربما تشجعهم علىٰ العمل. ويبدو هذا الأمر وكأنه ضرب من العمل الفذّ المستحيل إِلاّ أن الحقيقة هي أننا قد قمنا بذلك مسبقاً علىٰ مستوى المجتمع. إذ إنه في أيام الحرب، كان من المفترض أن ينضم إِلىٰ الخدمة العسكرية كافة الرجال القادرين جسمياً، وقد مضى وقت طويل لم يكن يسمح فيه للرجال بالامتناع عن الخدمة إِلاّ لأسباب صحية مهما كانت معتقداتهم الشخصية. وعلىٰ أي حال فإن فكرة المعترِض بوحي من ضميره بدأت تلقى القبول بشكل تدريجي. وعلىٰ هذا فإن هناك في معظم البلاد قاعدة تقضي بأن عليك أن تؤدي الخدمة في زمن الحرب كما توجد بنفس الوقت طريقة لمخالفة تلك القاعدة. وعلىٰ هذا فإن علينا أن نوجد الطُّرق اللازمة من أجل المضي قدماً بشكل تعاوني وفي الوقت نفسه علينا ألا نحاول تدجين أولئك الذين لا يتكيّفون معها.

يبيِّن لك الفصلان التاليان كيف يمكنك أن تقوم بذلك، ولكن لنتحدَّث أولاً عن كيفية التمييز بين المشاكس وبين مثير المتاعب.

المشكلة في الإِبداع الأكثر سهولة مما ينبغي

هل أنك تقرأ شيئاً من الخيال العلمي؟ إن ذلك هو من عيوبي السرية، كما أني أحب بشكل خاص تلك القصص القديمة المعدّة للفتيان المراهقين. لقد كان روبرت هاينلاين Robert Heinlein من عمالقة الأيام القديمة للخيال العلمي. وفي قصة بعنوان (القمر معلمة قاسية) يصور هاينلاين القمر علىٰ أنه مستعمرة للمحكوم عليهم سابقاً كما كان عليه الحال بالنسبة إِلىٰ أوستراليا. وكان قد مضى علىٰ القمر زمن طويل وهو في

وضع تابع للأرض من الدرجة الثانية، الأمر الذي دفع سكانه إلىٰ أن يقوموا بثورة. وقد قام أحد الأساتذة المسنين الحكماء بقيادتهم بعد الثورة، وكان يحثّهم علىٰ أن يجعلوا سن القوانين الجديدة مسألة **صعبة**. لأن القوانين الجديدة قد تقود إلىٰ وجود حكومات استبدادية جديدة. وهكذا هو الأمر مع الإبداع. إذ إن الإبداع الحقيقي هو قوة ممزِّقة في أية منظّمة، فهو يغيّر الطريقة التي تمارس بها العمل ويدمّر الأسواق ويغيّر أماكن الوظائف والأَشخاص. وإنك بحاجة إلىٰ أن تستمع إلىٰ المشاكسين عندما تكون في مرحلة انتقاء الإبداعات التي يستأهل ما تعود به من فائدة، التمزّق الذي سوف يحصل، ولكي تضايق أيضاً أولئك المشاكسين الذين لديهم أَفكار عظيمة إلاَّ أنها ليست عظيمة إلىٰ الحد الكافي.

ليس كل ما يلمع ذهباً، كيف تميّز بين المشاكسة وبين الممارسات غير المرغوب فيها

لكي يكون الشخص مشاكساً، فإن الأمر يحتاج منه لأن يكون قوياً وملتزماً. أي أن يكون علىٰ مستوى من القوة (أَو ربما علىٰ مستوى من كثرة النسيان) يكفيه للاستمرار أَو التجاهل في مواجهة ما قد يتعرض إليه من ضغط يهدف إلىٰ إسكاته وجعله يمضي في طريقه. وعلىٰ مستوى من الالتزام يكفيه لأن يحاول أن يصلح الأمور بدلاً من أن يذهب بأَفكاره النيِّرة إلىٰ شركة أكثر ملاءمة له.

قد يدفع المشاكسون ثمناً شخصياً باهظاً مقابل رفضهم أن يكونوا أحد أفراد قطيع الغنم، ولكن بما أن مشاكستهم تساعد المنظَّمات علىٰ أن تكون مبدعة، فإن من الواجب معاملتهم بلطف بدلاً من لومهم.

إنك قد تحتج علىٰ ذلك قائلاً «انتظري لحظة» «إنك تجعلين الأمور تبدو وكأن كافة المنتحبين ومثيري المتاعب لديهم دوافع في مثل بياض الزنبق. إن هذا ليس بصحيح».

في الواقع إنني لا أقول ذلك، وإن أي شخص مارس العمل بما يكفي من الزمن لا بد أن يكون قد شاهد أَشخاصاً تعساء بشكل واضح أَو كان لديه رؤساء

تكونت لديهم روح من ضعف الإيمان بنزاهة الناس وصدقهم سيطرت على أجواء عملهم. أو أنهم يعملون جاهدين على تحقيق برامجهم الشخصية. ومهما كان السبب فإنهم ليسوا بمشاكسين، مهما كان مدى إظهارهم لأنفسهم على أنهم كذلك. كيف يمكنك أن تعرف الفرق؟ ومتى يكون الأمر مشاكسة ومتى يكون انتحاباً أو مقاومة أو عصياناً أو مجرد عناد أحمق؟ كيف يمكنك القيام بذلك التمييز دون أن يتطرّق إلى ذهنك بشكل آلي أن أي إنشقاق هو أمر سيء؟

أود أن أطرح مقارنة بين قصتين، ولقد سبق لك أن قرأت الأولى منهما وهي قصة Thinsulate حيث حاول المدير العام لشركة 3-M خمس مرّات أن يقضي على المشروع قبل أن يسمح بتمريره وهو كاره لذلك. أما القصة الثانية فإنّها قصة سام Sam وهو شخص شاء حظي السيئ أن أعمل معه.

وبدون الدخول في التفاصيل التي تجعل الدم يجمد في العروق، فقد حاول سام القضاء على مشروعي الرئيسي عن طريق مراجعاته المتواصلة للمدير العام. لقد كنت أعتبره مثيراً للمتاعب وليس مشاكساً، ولكن ما هو الفرق الذي كان بين الأمرين؟ هل كان السبب هو مجرد أنه قد صادف أنني كنت موجودة عند الطرف القصير من العصا في ذلك التبادل؟ إن من الواضح أن ذلك لم يكن بالسبب الكافي. ولا بد من أنّه كان لدى شركة 2-N التي كانت تتميز غيظاً بشكل ما عندما كان السيد Thinsulate مستمراً في الترويج لفكرته.

ما هو الفرق؟ إذ إنه في كل من الحالتين كان هناك دوماً من يرجع قائلاً أنهم غير موافقين، وفي كلتاهما كان المتذمّر سيستفيد شخصياً إذا ما سارت الأمور على الشكل الذي يريده. إن ذلك ليس في حد ذاته سبباً لرفض الفكرة، ومهما يكن الأمر فإن هناك دوماً على وجه العموم من يستفيد فعلاً من أي تغير يطرأ على الأحداث.

وكما أرى في ما يتعلق بذلك الأمر، فإن الفرق الرئيسي في ما إذا كان

لدى المشاكس/ مثير المتاعب يحمل في قلبه حب الخير للشركة أم لا. وهذه هي النقطة التي تتباعد عندها القصتان حسب ما أرى. إذ إنه تبين أن Thinsulate عظيم الفائدة، إلاَّ أن سام لم يكن يطرح طريقة أفضل أَو أكثر فعالية لتحقيق أهدافنا، ولم تكن لديه رؤية بديلة، ولم يكن ما يفعله أكثر من مجرد محاولة ألاّ يفقد سلطته.

ومن الطبيعي أن أي شخص لديه أية درجة من الذكاء السياسي، سوف يؤكد أنه كان يتصرف لمصلحة المنظّمة فقط، وأن من الحماقة أن نؤكد غير ذلك. إذن كيف لك أن تعرف؟ إن السؤال ليس سهلاً.

دعنا نستعرض موقفاً كي نرى كيف يمكنك أن تحاول التمييز بين إثارة المتاعب وبين المشاكسة الحقيقية.

لقد اشترت شركتك لتوها شركة أُخرى في بلد آخر وكلتاهما تمارسان الكثير من الأَعمال نفسها، إحداهما هي شركة Portal Development ويريد برايان Brian الشاب الذي يعمل لديك أن يتحدَّث عن ذلك.

برايان : مرحباً يا ليندا، هل أنت جاهزة لاجتماعنا؟

أنت : بالتأكيد، ماذا لدينا علىٰ جدول الأَعمال؟

برايان : أردت أن أتحدّث عن تلك الصفقة، إنني أتلقى الكثير من الدعاية المتعلقة بذلك من الشباب الذين يعملون معي.

أنت : كيف يمكن ذلك؟

برايان : هناك إشاعة بأنكم سوف تنقلون Portal Development إلىٰ بلد آخر.

أنت : حسن، إن شركة (Portus) قد دخلت في الموضوع كله قبل أن ندخل فيه. إن ذلك هو مجرد احتمال.

برايان : إنك تدركين بالطبع أن كل الشباب الذين يعملون معي سوف يتركون العمل إذا ما أقدمتم علىٰ ذلك.

أنت : لماذا؟ لدينا هنا الكثير من المشاريع العظيمة.

برايان : ولا بشكل من الأشكال، إن ذلك هو الشيء الوحيد الذي سيقومون به.

أنت	:	حقاً؟ هل تحدثت إليهم حول ذلك؟
برايان	:	كلا حتى الآن، لا أريد أن أجْفِلَهم، إنني أعرف ذلك تماماً وعلىٰ كل حال، لا أعتقد أننا يجب أن نسمح لشباب شركة Portus بأن يفلتوا بذلك.
أنت	:	ماذا تقصد؟
برايان	:	هيا يا ليندا، إن شركة Portal هي شركة ممتازة، لِمَ التخلي عنها؟
أنت	:	ولكننا نحن الشركة الآن.
برايان	:	نعم، ولكن دعينا نكون واقعيين، أعني بعد كل ذلك، نحن الذين اشتريناهم، ألا يساوي ذلك شيئاً ما؟
أنت	:	مثل ماذا؟
برايان	:	حسن، أليس هناك مثل قديم يقول إن من يدفع الأجرة لعازف المزمار هو الذي يختار القطعة الموسيقية؟
أنت	:	لا أعرف شيئاً عن ذلك.

إن هذا الحديث قد يستمر لفترة أطول، إلاَّ أن ما لدينا منه حتى الآن يكفي أغراضنا. ولو كان الناس يقولون ما يدور في أذهانهم بالضبط لكان ذلك أمراً عظيماً، أليس كذلك؟ «إنني أريد أن أحافظ علىٰ وضعي وعلىٰ سلطتي، إنني أريد أن أربح، إنني أريد أن يخسر الشباب الآخرون». إلاَّ أن ذلك لن يحدث. إن برايان يتكلم عن تهديدات للشركة (المبرمجين التابعين له سوف يتركون العمل، الشركة الاخرى تستعرض عضلاتها)، إلاَّ أن ذلك لا يبدو صحيحاً بالنسبة لي. إنني أعتقد أنه قد كسا الدوافع «غير المقبولة» ثياباً تنكرية بشكل ذكي. وعليك أن تصغي بدقة كي تتمكّن من فرزها. ولكي تؤكد شكوكك، اسأل عن دوافعه.

أنت	:	إذا انتقلت شركة Portal فإن الأمر سيكون صعباً عليك أليس كذلك؟
برايان	:	علي أنا؟ أبداً، يمكن لي أن أذهب إلىٰ أي مكان.
أنت	:	إنني متأكد من ذلك، إلاَّ أنك قمت ببناء العمل من لا شيء، وسوف يكون التخلي عنه أمراً صعباً عليك.

برايان	:	إن ذلك لا يعني لي شيئاً علىٰ الإطلاق.
أنت	:	حقاً؟ لكنه سوف يؤثِّر عليك.
برايان	:	كلا، ليس هناك من مشكلة، إن كل ما أهتم به هو مصلحة الشركة.

حسن، كانت تلك دعوة من أجل تكوين رأي أليس كذلك؟ إنني أشعر بالشك تجاه الأشخاص الذين لا يعترفون بأن أي تغيير سوف يؤثِّر عليهم، وخاصة إذا لم يكن في مصلحتهم. إن قصتك السابقة مع برايان سوف تحدد ما إذا كنت تنظر إليه علىٰ أنه مشاكس أم انتهازي، فإذا ما كنت تصدقه، فإن ذلك سيكون أمراً عظيماً وعندها يمكنكما الانطلاق إلىٰ العمل علىٰ تحديد ما سوف تقومان به حيال المشكلة. إلاَّ أنك إذا ما شعرت بأن الأمر هو انتهازية أكثر مما هو فرصة، فإنَّك قد ترغب في التعامل مع الأمر بالطريقة الآتية:

أنت	:	حسن يا برايان، أعتقد أنني قد تفهمت أسباب قلقك، وسوف أحتفظ بها في ذاكرتي.
برايان	:	إن إبقاء أعمال شركة Portal هنا هي مسألة هامة جداً.
أنت	:	يمكنني أن ألاحظ أن ذلك هو ما تشعر به.
برايان	:	إن الأمر لن ينجح في كل الأحوال.
أنت	:	شكراً يا برايان، أعتقد أننا قد قمنا بكل ما يمكن القيام به في الوقت الحاضر، سأعود إليك إذا ما علمت بأي شيء آخر.

تذكر ـ إن قولك «سوف أحتفظ بها في ذاكرتي» يجب أن لا تكون مجرد طريقة لجعل برايان ينصرف عنك. إن أحد الأمور المزعجة التي تتعلّق بالأَفكار هو أنه يصعب الوصول إلىٰ قرار حاسم وسريع حول قيمتها. وعلىٰ هذا عليك أن تحتفظ بأسباب قلقة في ذاكرتك حتى لو كنت مقتنعاً تماماً تقريباً بأن أسباب القلق تلك هي عبارة عن انتهازية وليست مشاكسة.

وكذلك، فإن عليك ألا يغريك الأمر بأن تنبذها بصفتها نوعاً من

السياسة، إنها سياسة بالفعل. وعلىٰ هذا فإنه في الوقت الذي يكون فيه تجنّب اللعب السياسي أمراً هاماً بالنسبة لك، إلاَّ أن عليك أن لا تنبذ الفكرة بشكل نهائي لمجرد الشكل التنكري الذي ترتديه.

وكما يمكنك أن ترى، إن تحديد ما إذا كان الشخص مشاكساً أم مثيراً للمتاعب هو دعوة من أجل تكوين رأي. وعندما تدعى إِلىٰ القيام بذلك التحديد فإن بإمكانك أن تستخدم الأسئلة الآتية من أجل مساعدتك علىٰ اتخاذ القرار:

- هل كانت لدى هذا الشخص أفكار جيدة في الماضي؟
- هل يحاول أن يقوم بما هو صحيح بشكل عام؟
- هل هو عادة من النوع الذي يدافع عن التفاهة؟
- هل يتطلع دوماً إِلىٰ ترقيته المقبلة أَو إِلىٰ الطريقة التي تؤثِّر في نفس رئيسه؟
- هل يفي بما يعد به بشكل عام؟
- هل تشعر بالثقة به بشكل جوهري؟

هناك أمران هامان في كل هذا، الأول، عليك ألا تفترض بشكل آلي أن الأَشخاص الذين يعارضونك، أَو أنهم سيحصلون علىٰ فوائد مقابل الدفاع عن أمر معين هم بالتعريف مثيرون للمتاعب. والثاني، امنح هؤلاء الشباب الفائدة التي يتضمنها الشك، إذ أنك إن لم تكن متأكداً فعليك أن تدع الأمور تجري في مسارها بعض الشيء. وتابع السبر كي تعرف كيف ستكون فكرتهم أفضل من الفكرة السارية المفعول حالياً. فإذا ما تكوَّن لديك شعور بأن الفكرة هي الدافع فعلاً، فقد يحتاج الأمر منك إِلىٰ تحمّل الإلحاح وحب الذات وتدني مهارات العمل الجماعي. وبعد هذا فإنك تعتقد أن الإِدارة كانت مسألة شاقة.

تجنيد المشاكسين

هل دفعك كل ذلك إلىٰ أن تفكر؟ «نعم، هذا عظيم، سوف أعمل من الآن فصاعداً علىٰ توظيف المشاكسين لدي». . . لا أظن ذلك، إذ أنه كما سبق لنا البحث فإن هناك خطاً رقيقاً إلىٰ حد كبير يفصل بين المشاكسين ومثيري المتاعب، وإنني غير واثقة من أنك ستكون متأكداً من حصولك علىٰ هذا النوع منهما أم علىٰ الآخر مهما تكن طريقتك شاملة في إجراء المقابلة.

وبالإضافة إلى ذلك، فإنني لا أرى أن تقوم بدلاً من ذلك بالبحث عن الأشخاص الذين أثبتوا أنّهم مبدعون في وظائف أُخرى أَو في حياتهم الشخصية، فالدولارات مقابل الكعك المحلّى. إذ إنك إذا ما حصلت علىٰ الإبداع فإنك سوف تحصل علىٰ المشاكسة. لكنك إذا ما وظّفت الأَشخاص لديك لغاية الإبداع، فإن عليك أن تتذكّر أن من المغالطة أن نفترض بأن البعض القليل من هؤلاء الأفراد قادر علىٰ صنع ثقافة إبداعية، إن المنظّمات تملك مهارات كبيرة في قمع أولئك الأَشخاص، كما أن الثقافة الخاصة بمعظم المنظّمات سوف تعمل إما علىٰ قولبتهم حسب المعايير غير الإبداعية الخاصة بها، أَو أن تجعل الظروف المحيطة بهم بغيضة إلىٰ درجة تدفعهم إلىٰ ترك العمل. وقد يكون الاستثناء الوحيد أن يأتي المبدعون كجماعة وأن يقوموا بالتخلّص من الحرس القديم. ولكن ألن يطلق علىٰ ذلك اسم ثورة؟ إنها ليست شيئاً يستطيع أولئك الذين يتولون السلطة هزيمته بشكل متعمد.

سوف يبيّن لك الفصل التالي كيف تبدأ بتكوين نوع الثقافة التي ستشجع الإبداع دون قلب الأمور رأساً علىٰ عقب.

الخلاصة

إن كلاً من المشاكسين ومثيري المتاعب هم من الدخلاء، وإن الصفات نفسها التي تجعل المشاكسين مزعجين كالعجرفة واللامعقولية هي الوجه الآخر لصفات مثل الرغبة والدافع والتي نحتاج إليها كي تبقى الفكرة حية.

إن الحياة تكون أكثر سهولة بكثير لو أننا كنا قادرين علىٰ الفصل بين الصفات الخاصة المطلوبة مثل الرغبة، وبين الصفات الخاصة غير المرغوبة مثل اللامعقولية. إلاَّ أن الأمر عبارة عن صفقة شاملة وعلينا أن نقبل بالجيد مع

السيئ، أي أن نقل القمح مع العصافة والحصان مع العربة إنك تدرك الصورة والآن فإننا بحاجة إلىٰ أن نكتشف كيفية إدارة أولئك الأَشخاص الذين لا يطيرون ضمن التشكيل.

النقاط الرئيسية

- إن صفات الإبداع، الرغبة والدافع والتفكير الخارج عن الإطار، تسبِّب صعوبات للمنظَّمات إذ إنها تنظر إليها علىٰ أنها عجرفة ولامعقولية وعدم القدرة علىٰ التفاهم. ولا يمكنك الحصول علىٰ واحد منها دون الآخر.
- إن البراعة تكمن في أن تمارس الإدارة بشكل يجعل أولئك الأَشخاص يساهمون بأَفكارهم مع بقائهم فعالين في الوقت نفسه.



الفصل الثامن

المدير كموجّه سياسي

يمكن للمبدعين / المشاكسين تزويد المنظَّمات بأفكار قيِّمة، إلاَّ أنهم نادراً ما تتوفَّر لديهم المهارات السياسية اللازمة من أجل دفع المنظّمة إلىٰ القبول بها ووضعها موضع التنفيذ. وهم غالباً ما يفتخرون بعدم استعدادهم «للعب السياسي» ومع ذلك، فإنه عندما يعني اللعب السياسي مساعدة الآخرين علىٰ تفهّم أهمية الفكرة وإشراكهم في تطويرها وجمع الموارد المالية والدعم من أجل تنفيذها فإن هذه الفعاليات تكون عوامل حاسمة من عوامل النجاح. يمكن للمدير الذي يعمل لديه المشاكس أن يلعب هذا الدور، ويوجز هذا الفصل المهارات التي سوف يحتاج إليها (تحتاج إليها) للقيام بذلك.

قصة تحذيريَّة

قُدّمت إلي هذه القصة من زميل يعمل مستشاراً لدى أحد المتعهدين لعقود الدفاع، والتي تدور حول تداعي الإبداع في آخر لحظة.

كان جوش Josh مهندساً لامعاً وقد قام بتطوير نموذج تجريبي لنظام توجيه جديد. وكان يستعد لعرض الفكرة أمام الهيئة من أجل تخصيص التمويل الذي تحتاج إليه، وقد بلغ من حماسته في ما يتعلّق بالإمكانات التي يحملها ذلك النموذج، أنه بدأ يعتقد أن المحصلة الوحيدة المقبولة التي يجب أن تنتج عن

العرض هي الموافقة التامة علىٰ الإنتاج الكامل، وأن أي أمر آخر يقل عن ذلك سيكون بمثابة كارثة.

وقد تم العرض علىٰ نحو رائع، ولم تكن هناك سوى لقطة صغيرة واحدة. وهي أن المشروع يتطلب تخصيص مبلغ كبير من رأس المال من أجل إطلاق النظام المصمّم، وكانت التكاليف أكثر مما يمكن تأمينه في الوقت الراهن.

وقد طلب من جوش إعادة تقديم مقترحه في وقت لاحق دون إعطاء أية وعود، إلاَّ أنه كان بإمكان أي مراقب يتمتع بذكاء سياسي أن يرى أن المشروع سوف يحصل علىٰ ما يحتاج إليه في المرة المقبلة علىٰ ما يبدو.

إلاَّ أن الأمر بالنسبة إلىٰ جوش، الذي لم يكن يتمتع بالذكاء السياسي، كان عبارة عن عدم كفاءة تنفيذي في أوضح شكل. إذ إنهم قد رفضوا قبول فكرة عظيمة وكل ذلك بسبب الحاجة إلىٰ مبلغ إضافي بسيط. وخلال أسبوعين كان جوش قد ترك العمل من أجل أن يبدأ مشروع عمل خاصاً به آخذاً معه نصف مجموعة المهندسين. وقد أدَّى ذلك إلىٰ إيقاع الفوضى في خطط الشركة التي فقدت بالطبع العاملين الرئيسيين ذوي المعرفة لديها.

وعلىٰ الرغم من أنني لا أشك في أن القرار كان قراراً سليماً من حيث العمل، فهل كان بالإمكان القيام بأي شيء من أجل تجنّب ذلك؟ نعم، وإن الحل لا بد أن يتعلّق بتفهّم دور المدير كموجِّه سياسي.

المدير كموجّه سياسي

الموجِّه السياسي، ما الذي يستحضره في الذهن؟ الشخص الذي يقف وراء المرشّح، يضعه في المركز الملائم، يدفع الناس المناسبين للإصغاء إليه، يعمل علىٰ تهدئته، يقوم بتقديم الدعم له، يعمل علىٰ إقامة التحالفات، يعمل علىٰ حشد ما يحتاج إليه من الدعم والمال والوقت والاهتمام. إن المرشح هو

الواجهة وهو المركز، إلاّ أن الموجِّه السياسي هو الذي يجعل وجوده فيهما ممكناً.

إن هذا هو الدور الذي يحتاج المدراء للقيام به مع المبدعين وهو الدور الذي يقوم به القادة دوماً. وقديماً قال الفيلسوف الصيني لاوتزي LaoTze:

> «إن أفضل القادة هم أولئك الذين لا يكاد الناس يشعرون بوجودهم، وليس من الخير تماماً أن يطيع الناس الحاكم وأن يهلِّلوا له، ويكون الأمر أكثر سوءاً إذا ما كانوا يزورونه، إلاّ أنهم فيما يتعلّق بالقائد الجيد، الذي لا يتكلم سوى القليل عندما يتم إنجاز أعماله وتحقيق أهدافه، فإنّهم سوف يقولون: «لقد قمنا بذلك بأنفسنا».

تنظر (الهيئة الاستشارية) إلىٰ دور المدير الأوسط علىٰ أنه سمسار لفرص الإبداع والتعاون. وفي الحقيقة، فإن نجاح شركات الأدوية في طرح سيل لا ينقطع من الأدوية الجديدة، يعود في بعضه إلىٰ قدرة مدرائها علىٰ تحدي الحكمة التقليدية لشركاتهم، وعلىٰ هذا فإن عليك أن تتحلّى بالذكاء السياسي كي تتمكّن من تحقيق قبول الفكرة حتى لا يضطر المشاكس إلىٰ القيام بذلك بنفسه.

قد تعترض علىٰ ذلك قائلاً «ألن يكون من الأفضل أن تقوم بتعليم المشاكسين كيف يتعاملون مع السياسة بأنفسهم؟ وما الذي سيكون عليه الأمر لو أن المدير المقبل لا يجيد اللعب السياسي أَو أنه لا يحب أن يمارسه؟». إنها نقطة جيدة. وإنني أرى أن هناك فائدة في تقديم قدر أكبر هامشياً من السياسة للمشاكسين، كما سوف أشرح في الفصل التالي، إلاّ أنني لا أرى تقديم غير ذلك.

أولاً، إن تعليم المشاكسين كيف يصبحون سياسيين يماثل تعليم العاملين في المبيعات كي يصبحوا لاعبين ضمن فريق. إن العاملين في المبيعات هم

عبارة عن صنف خاص من الأَشخاص، إذ إن الصالحين منهم لديهم هدف واحد يتعلَّق بالحصول علىٰ تلك العلاوة، أَو إملاء المعلومات الخاصة بحصة المبيعات، إِلاَّ أن ذلك التركيز علىٰ نجاحهم الشخصي قد يجعل منهم لاعبين سيئين ضمن الفريق، أَو علىٰ الأقل لاعبين لا يملكون الرغبة. وفي الحقيقة، فإن رود براندڤولد Rod Brandvold نائب رئيس التطوير التنظيمي في شركة Cognos لبرمجيات معلومات الاستطلاع الخاصة بالأَعمال، قد لاحظ أنك إذا ما حاولت أن تجعل من العاملين في المبيعات لاعبين ضمن فريق فإنّك تنتج في بعض الأحيان رجل مبيعات أكثر دماثة ولطفاً، إِلاَّ أنّه لا يقوم بإملاء المعلومات الخاصة بحصة المبيعات. وكذلك هو الأمر مع المشاكسين إذ إن وجود المشاكسين خارج المجموعة يعطيهم القدرة علىٰ رؤية ما هو جديد ومختلف، وإذا ما قمنا بإجبارهم علىٰ الاقتراب، فإننا قد نجعل تلك الموهبة تبهت. لقد كان توماس أديسون Thomas Adison وهو أحد أعظم المخترعين في القرن العشرين غير كفوء إِلىٰ درجة كبيرة في وضع الأمور موضع التنفيذ، إِلىٰ درجة أن مناصريه عملوا علىٰ إبعاده عن أي عمل قام بتأسيسه.

إنني لست ضد تعلّم العاملين في المبيعات أَو المشاكسين المهارات التي تمكّنهم من أن يكونوا أكثر تعاوناً وأقل خشونة في الطباع، إِلاَّ أننا بحاجة إِلىٰ التأكّد من أننا لا نقوم بتدمير الصفة نفسها التي تجعلهم ذوي قيمة. وعلىٰ هذا فإنه في الوقت الذي لا تضر فيه محاولة التخفيف من حدة خشونة الطباع، إذا ما كنا نريد تنشيط أَفكار جديدة، إِلاَّ أننا لا نريد أن نحول ورق الزجاج إِلىٰ ڤينيل.

وهكذا، فإن تحويل المشاكسين إِلىٰ سياسيين ليست بالفكرة الجيدة، إِلاَّ أنها حتى لو كانت كذلك فإن هناك مشكلة أُخرى: إن ذلك غير ممكن علىٰ الأرجح. إن القدرة علىٰ التفكير خارج الإطار المحور هي مهارة لا تقل تعقيداً عن تقييد حماسة الناس، ومن النادر أن نجد شخصاً تتوفر لديه إحدى هاتين

الصفتين. وإذا كنا نتوقع وجود **كلتيهما** في شخص واحد، فإنني أعتقد أن انتظارنا وصول تلك السفينة سوف يطول. وإذا ما كنا نطلب أن تكون لدى المبدع المهارات السياسية التي تلزم من أجل تنفيذ فكرته، فإن من المحتمل أننا سنخسر الكثير من الأمور العظيمة التي تشمل كلاً من الأفكار والمبدعين. وبالمقدار الذي نود فيه أن يتغيّر المشاكسون، وأن يصبحوا أكثر ذكاء من الناحية السياسية حتى لو كان ذلك من أجل أن يمضوا في طريقهم بشكل أفضل فقط، إلاّ أن ذلك لن يكتب له النجاح، ويعود ذلك إلىٰ مجمل الأسباب التي سبق لنا بحثها. ولذلك فإن مهمتك ليست تغيير المشاكس[1]، بل إدارته بشكل فعَّال، وهذا يعني أن عليك القيام بالجزء السياسي من مهمة إيصال الإبداع إلىٰ الأسواق وأن تترك الإبداع لجوش.

كيف يمكنك أن تلعب دور الموجِّه السياسي؟ إنني متأكدة أن لديك بعض الحيل الخاصة بك، إلاّ أن الحيل التي أرى أنّها هامة هي حشد الدعم وتأمين الغطاء الجوي وإعطاء الرصيد وأخذه وإدارة التوقعات والحصول علىٰ تعاون المشاكس/ المبدع دون إيثاره والتمسّك بالمبدعين.

المشاكسون في مواقع السلطة

قد يحدث من وقت لآخر، أن تجد مشاكساً قد اكتسب فعلاً الذكاء السياسي، أو الحظ أو مجرد الإصرار بما جعله يصل إلىٰ المراتب الإدارية العليا. وقد تظن أن ذلك هو الحل الأمثل لمعضلة الإبداع والمشاكسة القائمة لدينا. إجعل من المشاكسين رؤساء، الأمر الذي يمكنهم من إبقاء المنظّمة في حالة من الوثب المتواصل مع توفر سلطة المركز الوظيفي لديهم والتي تجعل الأمور تحدث. وقد كان من حسن حظي (أو من سوئه) أن أعمل لدى اثنين من الرؤساء من ذلك النوع.

(1) مع أنك قد تحتاج بصدق لأن تقوم بتشذيب الحواف، وسأقوم بتغطية هذا الموضوع في الفصل التالي.

كان رئيسي الأول ابتكارياً بشكل رائع، حتى إنّه كان قادراً علىٰ معالجة نظام مالي ضيق جداً بحيث يعتصر منه أموالاً إضافية بشكل منتظم، وكان يحظى باحترام بالغ في الأوساط الصناعية، إلاَّ أنه كوَّن له أعداء أقوياء في الداخل، ويرجع ذلك في أغلب الأحوال إلىٰ تلك الخدع المالية، وهي علىٰ درجة من التعقيد لا تسمح بالدخول في تفاصيلها لكنها كانت نظيفة صدقاً. وقد بلغ تركيزه علىٰ القيام بما يفعله حداً لم يتمكن معه من رؤية تراكم الغيوم المنذرة بالعاصفة، وعندما هبَّت لم تكن لديه حماية في الداخل تمنع سقوطه. وهكذا بينما مكَّنه مركزه الوظيفي من إنجاز أمور عظيمة، إلاَّ أن ذلك المركز قد جعله مكشوفاً أمام اللاعبين السياسيين الذين يملكون من المهارة والمصلحة في ممارسة اللعب السياسي أكثر مما يملك بكثير وهذا ما أدَّى إلىٰ سقوطه.

أما الرئيس الثاني فقد كانت لديه أيضاً تلك الصفة من توفّر الأفكار العظيمة والمثابرة إلاَّ أنه كان يشكِّل كارثة كرئيس. وكنت أفكر في أمره علىٰ أن لديه ألف فكرة جيدة ومئة فكرة عظيمة مع قدر من العبقرية، وكانت المشكلة التي يعانيها هي عدم قدرته علىٰ التمييز بين فكرة وأُخرى ورغبته بتنفيذها دفعة واحدة. وبما أنه كان أيضاً من النوع الذي يسحر الآخرين، فقد كان يسهل عليه أن يجعلنا نتورط في قهر أحدث قمة (إيڤرست) من قممه. إذ إننا كنا نصعد الجبل مذعورين عندما يصرخ بنا «إلىٰ الأمام» إلاَّ أن قمة أُخرى قد تغويه ونحن في منتصف الطريق، فيقوم بإقناعنا بأن القمة الجديدة هي المدينة الفاضلة حقاً حيث نسرع هابطين الجبل الأول لنصعد الجبل الثاني، وعندما نصل إلىٰ منتصف طريق صعودنا إلىٰ قمته. . . . حسن إنك تدرك الصورة.

إنك حتى لو استطعت دفع المشاكسين إلىٰ تعلّم المهارات السياسية من أجل أن يصلوا إلىٰ مراكز النفوذ، إلاَّ أنني لست متأكدة تماماً أن ذلك يشكِّل فكرة جيدة بالنسبة لهم أَو للمنظّمة، وقد تعودت رؤية الكثير من المشَاهِدْ.

حشد الدعم

قد يكون لدى المبدع الذي يعمل لديك فكرة عظيمة، إلاَّ أنه لا يدرك أن مدى صوابها لا يكفي لوضعها موضع التنفيذ. إنك بحاجة للحصول علىٰ الدعم من كافة أقسام المنظّمة ومن رؤسائك بالتأكيد، كما أنّك بحاجة إلىٰ دعم العاملين في المبيعات وفي الإنتاج وأي من اللاعبين الأساسيين الآخرين. وإذا

لم تحصل علىٰ ذلك الدعم، فإن بإمكان أي منهم أن يوقف المشروع وهو في مساراته، وإنك بحاجة إلىٰ أن تقنعهم بأهمية دعم الإبداع بحيث يصبح الطريق الذي يعبر عليه الإبداع بدءاً من كونه فكرة، ووصولاً إلىٰ التنفيذ ممهداً إلىٰ أكبر درجة ممكنة.

ولكي تتمكن من القيام بذلك، عليك أن تجتمع مع كل لاعب من اللاعبين الأساسيين في المنظمة، وإن أسهل الطرق لذلك هو عقد تلك الاجتماعات علىٰ انفراد. ولكن عليك أن لا تفعل ذلك، بل اصطحب المبدع إلىٰ الاجتماع، إنه بحاجة لأن يعرف أن الناس يعرفونه من خلال إنجازه، وإلاَّ فإنه سيبدأ بالاعتقاد أنه قد أبعد خارج الحلقة بل إن الأمر الأكثر سوءاً من ذلك هو أن يعتقد بأنك تعمل علىٰ سرقة فكرته. وعلىٰ أي حال، فإن المبدع قد يكون عسيراً بعض الشيء، ولذلك فإن عليك أن تقوم بتدريبه علىٰ ما يجب أن يقول، والأهم من ذلك تدريبه علىٰ ما يجب ألا يقول ولكن لا تتوقف عن التحدث إليه.

هناك برنامج عمل غير ظاهر للعيان، إذ إن من المحتمل أن يرى المبدع أن الاجتماع سيكون بمثابة التعذيب، وبالتالي فإنه قد يفضل العودة إلىٰ المختبر أَو للجلوس أمام الكمبيوتر كي يأتي بالفكرة العظيمة التالية. وإذا ما حالفك الحظ، فإنه سيطلب منك في نقطة ما أن تذهب إلىٰ الاجتماع بدونه لأن الاجتماعات في نظره هي مضيعة للوقت. وهنا فإنك تصبح حراً في المضي قدماً نحو بنائك للتحالف، وقد لا يتطلب الأمر منك أكثر من أن تطلعه من وقت لآخر علىٰ آخر المستجدات التي تتعلّق بما تحققه من تقدّم.

إن الأَشخاص الذين يحتمل أن يصبحوا داعمين لك قد يطلبون إدخال تغييرات علىٰ خطتك، وقد تكون تلك التغييرات عبارة عن تحسينات أَو أنها تكون مجرد أمور عديمة القيمة دافعها الغرور، وفي كلتا الحالتين، فإنك تدرك أن احتمال النجاح قد تدنَّى دون موافقة الأشخاص الذين تحتاج إلىٰ دعمهم.

وعلىٰ أي حال فإن القيام بتغيير أي شيء، من أجل إرضاء شخص لا يعرف مدى أهميته الشخصية، سيكون أمراً صعباً. وهنا يأتي دور مهارتك كموجِّه سياسي. دعنا نستخدم جوش الذي ورد ذكره في المثال السابق من أجل أن نرى كيف يمكن أن يدور الحديث.

أنت : مرحباً يا جوش، هل لديك دقيقة من الوقت؟

جوش : إنني مشغول جداً.

أنت : لقد أردت فقط أن أعلمك بما دار في اجتماع التسويق.

جوش : حسن أن يأتي ذلك منك وليس مني. بالتأكيد، ما الذي لدى القمصان المحشوة من قول؟

أنت : إنهم مثارون إلىٰ حد كبير حيال الأمر بأكمله، وهم متحمسون جداً.

جوش : طبعاً، لأن ذلك سوف يقدم للشركة الشيء الكثير.

أنت : لديهم شيء صغير واحد فقط وهو اسم المشروع، إذ إنهم يعتقدون أن هناك الكثير من المنتجات في السوق والتي تحمل اسم «استراتيجي» إنهم يخشون من أننا سوف نشوّش المشترين.

جوش : هذا أمر سخيف، إن الشباب الذين سيشترون المشروع ليسوا كمن هم في الخامسة عشرة من العمر عندما يختارون أحمر الشفاه إنهم يعرفون ما هو لديهم، ولن يدفعهم الغباء إلىٰ تبديد 10 ملايين لأنهم أخطأوا في اختيار الاسم.

أنت : لا أظن أن مدير التسويق يقول ذلك، إن اهتمامهم ينصب علىٰ جذب انتباه المشترين منذ البداية، لأن الاسم إذا ما كان يبدو شديد الشبه بالاسم الذي يستخدمه منافسونا، فإن منتجنا سوف يحتاج إلىٰ وقت أطول كي ينفذ إلىٰ السوق.

جوش : حسن، إن هذه ليست بمشكلتي، أليس كذلك؟

أنت : أظن أنها مشكلتنا مع ذلك، لأننا نريد أن يكون الأمر نجاحاً لنا.

جوش : هيا يا سام، إن هذا أمر سخيف، إنه مجرد عرض عضلات يقوم به قسم التسويق.

أنت :	ربما كان ذلك، إلاً أنك تعلم يا جوش أن توم لديه أذن Aveno وعندما لا يحب أحد المنتجات يصبح الحصول علىٰ تمويل له أمراً أكثر صعوبة، أعتقد أن علينا أن ننتبه.
جوش :	إنها السياسة!
أنت :	إنك علىٰ حق، إلاً أن منتجك يتمتع بجودة أكبر من أن يخرجه عن الطريق أمر سخيف مثل الاسم، ألا تعتقد ذلك؟
جوش :	طبعاً ولكن لو أن أولئك البلهاء العاملين في التسويق يقومون بـ. . . .
أنت :	أعرف ذلك، أعرف ذلك ولكن هل أن الأمر هام فعلاً؟ أقصد في الإطار الأكبر للأمور؟
جوش :	لا أظن ذلك.
أنت :	وإن ذلك سوف يدفعهم إلىٰ الاعتقاد بأنهم قد قدَّموا مساعدة.
جوش :	ها! كأن يكون الاسم عاملاً في إحداث فرق!
أنت :	إنني معك في الرأي، إلاً أنه لا يضرنا أن ندعمهم كي يحصلوا علىٰ هذه القطعة أليس كذلك؟ إذا كان ذلك يعني أنهم سوف يقومون بدعمنا؟
جوش :	لا أظن ذلك، نعم، لِمَ لا؟ يمكن لهم أن يطلقوا عليه اسم Tootsie Roll إذا أرادوا.
أنت :	حسن، أظن أن اسم Tootsie Roll مستخدم سابقاً.
جوش :	ها! نعم.
أنت :	إنهم سوف يأتون ببعض الأسماء ويقحموننا فيها، أتوافق؟
جوش :	بالتأكيد، انظر، هل لك أن تتركني؟ إنني مشغول جداً كما قلت لك.

من المحتمل أن يكون رد فعل جوش سلبياً تجاه أية تغييرات علىٰ «مشروعه»، وقد يأخذ رد فعله هذا شكل انتفاضة الركبة، وغالباً ما يكون لدى المبدين شعور بالملكية تجاه ما ينتجونه، وهي صفة ممتازة عادة، إذ إنها تجعلهم علىٰ ما هم عليه من الرغبة والالتزام. وعلىٰ أي حال فإن الأمر قد يصبح مثاراً للجدل إذا ما أدركت أن التنازلات الصغيرة قد تؤدي إلىٰ إحداث فوارق كبيرة، وإنك إذا ما استمريت في التأكيد علىٰ ضآلة مقدار التنازل

بالمقارنة مع أهمية المشروع فإن الاحتمال الأكبر هو أنه سيذعن. وبشكل مشابه، مع أن جوش يعلم أن السياسة تقوم بعملها («إنه مجرد عرض عضلات يقوم به قسم التسويق»)، إلاَّ أنه لا يعتقد أن الأمر يستحق الاهتمام. وإن من غير المحتمل أن تتمكن من إقناعه بأن هناك ما يستدعي القلق. إلاَّ أن من الممكن الوصول به إِلىٰ أن يكتفي بترك الأمور تحدث طالما أن عمله لن يتأثّر بذلك.

إنك تلاحظ أن جوش يكثر من استخدام صيغة الشخص الأول، «إن هذه ليست **بمشكلتي**»، وكما نعلم، فإنه لا يرى نفسه بالضرورة جزءاً من مجموعة. أكثِر من استعمال الضمير «نحن» من أجل أن تؤكد، ولو بشكل غير مُدْرك، علىٰ أنه جزء من مجموعة، أَو أنه بالحد الأدنى بحاجة إِلىٰ الاعتماد علىٰ الآخرين كي يحقِّق نجاحه. وإنك لا تحتاج إِلىٰ أن تضربه علىٰ رأسه، إِلاَّ أن استعمال ضمير «نحن» قد يدفعه في نهاية المطاف إِلىٰ أن يستخدم هذا الضمير وأن يولي انتباهه بنفس الوقت إِلىٰ ما يعنيه.

وأخيراً، فإنّك لن تقوم بإقناع جوش بكل التغييرات التي يريدها الآخرون حتى لو كانت تغييرات معقولة، ولا بد من أن يتم البعض منها دون موافقته، وإذا ما قمت بمساعدته علىٰ إدراك أن هذه التغييرات سوف ترفع من احتمالات النجاح فإنه قد يتابع العمل مهما كانت درجة تذمّره، أما إذا امتنع عن متابعة العمل فإن القسم الأخير من هذا الفصل سيقدّم المساعدة.

توفير الغطاء الجوي

لو كان مشاكسنا مجرد فتى إعلانات لما كنا بحاجة إِلىٰ هذا البحث، وسوف يكون الموظف المثالي لو أنه عرف متى يتكلم وماذا يقول ومتى يلتزم الصمت. إِلاَّ أنه ليس موظفاً مثالياً ولا يقوم بكل ذلك، إنك بحاجة لتوفر له الغطاء الجوي عندما يقوم بلدغ السلطات القائمة.

إن جوش هو من نوع الموظفين الذي قد ينتهز فرصة التقائه بالمدير العام

داخل مصعد البناء أَو في أحد ممراته، كي يعلمه بمدى ما هناك من الحماقة في رفض فكرته، بل إنه قد يدفعه إِلىٰ عقد اجتماع عام لهيئة الإِدارة، كما فعل أحد المشاكسين الذين أعرفهم. ولنفرض أن المدير العام قام بذلك ودعا إِلىٰ عقد اجتماع كي يعلن فيه شراء شركته لشركة أُخرى تمارس التعهدات في مجال الدفاع وهي شركة Dedalus، ولنفرض أيضاً أنك كنت مسافراً عندما عقد الاجتماع، وعندما وصلت إِلىٰ العمل في صباح اليوم التالي وجدت رئيسك في مكتبك.

أنت	:	آه، مرحباً يا فيليس، لقد كنت أنوي أن أراكِ في وقت لاحق لدي بعض الأمور العظيمة في بوسطن.
فيليس	:	إنس أمر بوسطن، هل تعلم ما الذي فعله جوش؟
أنت	:	لم أره بعد.
فيليس	:	لقد هاجم Aveno في اجتماع هيئة الإِدارة.
أنت	:	هاجمه؟ كيف؟
فيليس	:	دعاه بالأبله أمام الجميع!
أنت	:	آه، يا إلهي، كلا!
فيليس	:	كما أنه قال له إنه غير قادر علىٰ تمييز الفكرة العظيمة حتى لو أنها عضت له أنفه.
أنت	:	آه، كلا!
فيليس	:	لقد انتشر الحديث بأن Aveno لقد لُدِغ، إنه يريد التخلص منه.
أنت	:	لا يمكن لنا أن نفعل ذلك، إننا بحاجة إليه يا فيليس!
فيليس	:	وكم تظن أنه سوف يبقى علىٰ حاله إذا ما استمر في توجيه الشتائم إِلىٰ الرئيس، ما الذي يراه في نفسه؟
أنت	:	أعرف ذلك، أعرف ذلك. لقد كان منزعجاً مما حصل باللجنة التنفيذية، ولم تسنح لي الفرصة للتحدّث إليه بعد الاجتماع.
فيليس	:	إن هذا ليس بعذر.
أنت	:	أعرف ذلك، إِلاَّ أنه يساعد علىٰ تفسير الأمور إِلىٰ حد ما، أليس كذلك؟

فيليس : ولا بأي حال، أريد منك أن تقوم بتوبيخ جوش بشدة، أريد اعتذاراً خطياً.
أنت : مهلاً يا فيليس، دعينا نفكر في الأمر.
فيليس : لسنا بحاجة إلىٰ ذلك، إفعل ما قلته لك لا أكثر.
أنت : حسن، ولكنك تعرفين جوش، إنه سيترك العمل قبل أن يعتذر.
فيليس : لا يمكنك أن تهين Aveno علناً وأن تتوقع النجاة من ذلك!
أنت : أوافقك علىٰ ما تقولين ولكن أليس بإمكاننا أن نجد طريقة أُخرى لتصحيح الأمر؟
فيليس : مثل ماذا؟
أنت : حسن، لقد فهمتني، أليس إمكاننا أن نشرح سبب انزعاج جوش؟
فيليس : وهل من المفترض أن ذلك سيصحح الأمر؟
أنت : كلا ولكن إذا ما عرف Aveno بأن جوش ظن أنه سوف يعمل علىٰ القضاء علىٰ مشروعه فإنه قد يصبح أقل انزعاجاً.
فيليس : إذن بإمكانه أن ينجو بفعلته؟
أنت : كلا، كلا، سوف أتحدث إلىٰ جوش، ولكن أليس بإمكاننا أن نجرب التفسير؟ إننا لا نستطيع تحمل خسارة جوش وخاصة لمثل هذا الأمر.
فيليس : أنت تعرف، إنه سوف يصل إلىٰ نقطة يشكل عندها مصدراً للمتاعب يفوق ما يستحق من قيمة.
أنت : ربما ولكن ليس بسبب هذا الأمر وليس في هذه المرة.
فيليس : كلا، لا أظن ذلك، حسن، سأحاول ولكنني لست متأكدة من النجاح.
أنت : وأنا سوف أتحدث إلىٰ جوش.

إن أفضل ما تفعله في بعض الأحيان هو شراء الوقت، حاول أن تنشئ فسحة يمكن لكل شخص أن يخلد إلىٰ الهدوء فيها وأن يفكر في موضوع الساعة. وعليك أن تبدأ بفعل ذلك مع فيليس، إذ إنك إذا ما تركتها تتحدَّث مدة كافية من الوقت فإن بإمكانك عادة أن تجعلها تتخلّى عن أول طلباتها المتطرّفة («أريد اعتذاراً خطياً»)، وأن تصل بها إلىٰ أن تجعلها تفكر بمدى احتمال ما سيحدث («إنه سيترك العمل قبل أن يعتذر»)، ثم

تقودها إِلىٰ التفكير في الحل الوسط («أليس بإمكاننا أن نجرِّب التفسير؟»).

وإضافة إِلىٰ ذلك فإن هناك أيضاً بالطبع مشكلة المدير العام، إذ إن من المفهوم أنه منزعج من تعرّضه للتوبيخ أمام الجميع، وخاصة بسبب شيء لم يفعله، لقد كان ذلك أمراً غير ملائم، وإذا ما كان بإمكانك أن تدفع جوش إِلىٰ التوقف عن القيام بمثل تلك الأشياء فإن ذلك سيكون أمراً عظيماً، وسأبحث كيفية القيام بذلك في الفصل التالي.

ولكن لو أننا افترضنا أنك لست بقادر علىٰ منع جوش من التفوّه بأقوال تخالف الأدب تجاه من هم في مواقع السلطة، فما الذي يمكنك فعله؟

إنك إذا ما بقيت علىٰ إيمانك بمواهبه الإِبداعية، فإنّك بحاجة إِلىٰ أن تعمل معه علىٰ صقل الأطراف الخشنة، وأن توفِّر له الغطاء الجوي بنفس الوقت، وفي الواقع فإن ما يحدث غالباً هو أن الناس ـ بعد الصدمة الأولية ـ سوف يستسلمون إِلىٰ الفكرة التي تقول بأن جوش لن ينجح مطلقاً في أن يكون زينة لقاعة استقبال. وإذا ما تمكنت من أن توصلهم إِلىٰ النقطة التي يقولون عندها «حسن، هذا جوش كما هو»، فإنك تكون قد كسبت المعركة. إبدأ بقول ذلك علناً كلما استطعت وأتبعها بالقول «إِلاَّ أنه أفضل رجل مختص بأنظمة القيادة في هذا المجال من العمل، أعتقد أن بإمكانكم أن تحصلوا علىٰ الذكاء المتقد أَو أن تحصلوا علىٰ أدب المعاشرة، إِلاَّ أنه ليس بإمكانكم أن تحصلوا عليهما معاً». وإذا ما كررت هذه الأقوال مرات كافية، فإن الناس قد يبدأون إدراك أن نهاية العالم لا تحدث إذا ما كان هناك شخص ليس علىٰ الدرجة من التهذيب التي يجب أن يكونوا عليها. إنه شخص مزعج بل قد يكون قليل الاحترام للآخرين، إِلاَّ أن وجوده لا يشكل كارثة.

كيف تحمي نفسك

لقد طلبت منك أن تتحمل الكثير من الكلام الفارغ من الأعلىٰ منك ومن الأدنى بآن واحد، وذلك من أجل تشجيع الإبداع، إلاَّ أن ذلك يجب ألاّ يكون بلا حدود، إن هناك طريقتين تحتاج إليهما من أجل أن تحمي نفسك.

الطريقة الأولى هي من خلال الرؤساء أو الأشخاص الآخرين القادرين علىٰ إلحاق الأذى بك، إذ إنه إذا ما كان ينظر إليك علىٰ أنك تشكِّل حاجزاً فعَّالاً بين المشاكس وبين السلطات القائمة فإنك ربما تكون بخير. وعلىٰ أي حال فإنك إذا لم تكن قادرا علىٰ «ضبط» المشاكس، فإنك قد تجد أن اللوم قد بدأ يأخذ طريقه إليك. تأكد من أن لدى رئيسك رؤية واضحة لمدى قيمة المشاكس ومدى الصعوبة في المحافظة علىٰ التوازن بين المشاكسة وبين النظام. وكلما أدرك من هم أعلىٰ منك مدى الجهد الذي عليك أن تبذله في ذلك الأمر، كلما أصبحوا أكثر تسامحاً في ما يتعلّق بالأمور التي يفهمونها علىٰ أنها زَلاَّت في القيادة.

قد يحتاج الأمر منك أيضاً حماية نفسك من المشاكس نفسه، وقد سبق لنا أن بحثنا في عدم توفر المهارات الاجتماعية لدى المشاكس ومن هو الأفضل منك لممارستها عليه؟ وفي الوقت الذي يحتاج فيه المدراء لأن يكونوا أكثر تسامحاً مما كانوا عليه حتى الآن، إلاَّ أن ذلك لا يعني إعطاء البطاقة البيضاء. لقد كان لدي موظف يبدو وكأنه يعاني بشكل مستمر من مشاكل في وضع الشيك الخاص به في الإيداع المباشر، وطلب مني أن أتدخل في الأمر. وقد اكتشفت من خلال جدول الرواتب أن هناك عدة مؤسَّسات تقوم بالحجز علىٰ رواتبه، وعلىٰ هذا فقد كانت هناك حاجة إلىٰ عمليَّة معالجة للشيك الخاص به في كل مرة تقريباً يتم فيها تقديمه، ومن هنا جاء التأخير.

وفي الوقت الذي كنا نحاول فيه البحث عن حل بدأ ذلك الموظف بالتهجم علي بالكلام. وقلت له في نهاية الأمر: «جون، أتعتقد أن المسؤولية عن ذلك تقع علىٰ عاتقي؟» فتوقف وقد فرغ منه حديث اللوم وطرف بعينيه مرتين وقال: «كلا». فقلت «إذن أرجوك أن لا توجه الكلام إليَّ وكأنني أنا المسؤولة». وقد خلد بعدها إلىٰ الهدوء ومن ثم تمكنّا من حل المشكلة بشكل حُبِّي.

وهكذا، فإني أسألك أن تكون متسامحاً تجاه مجال من السلوك أوسع مما هو نموذجي. ومن المناسب أن تقوم بوضع الحدود في بعض الأحيان، إذ أنك تطمح لتكون موجِّهاً سياسياً وليس ممسحة للأرجل.

أخذ الفضل والحصول عليه

لقد سبق لنا أن بحثنا أكثر الطرق أهمية في إعطاء الفضل، وهي الحرص علىٰ أن يعرف الآخرون أن المبدع هو صاحب الفكرة، مع العمل علىٰ بناء التحالفات من أجل تنفيذها. وعلىٰ أي حال، فإن هناك جزءاً محدداً من مسألة أخذ الفضل وإعطائه أريد أن أركِّز عليه.

قد يتم عند نقطة ما تقديم عرض واحد كبير من نوع (إما أن تأخذ الأمر كما هو أَو أن تتركه نهائياً). وفي الغالب، فإن اختيار الشخص الذي سيقدم العرض ينحصر في المبدع أَو مديره، أي إما أن يقدم جوش العرض أَو أن تقوم أنت بتقديمه إنك تعرف أن اللجنة التنفيذية هي مجموعة من الأَشخاص القساة من الناحية المالية ومن حيث الإحساس، والاستثمار عبارة عن كلمة يعرفونها إلاَّ أنهم لا يستخدمونها إلاَّ في ما ندر، وإن إلقاء جوش بين أيديهم مع طريقته السهلة في التعبير من نوع ـ دعنا نقول إن . . . . ـ فيه مخاطرة كبيرة. وقد لا يكون قادراً علىٰ تركيز طرحه علىٰ ما تحتاج اللجنة التنفيذية أن تعرفه. وقد يغريك الأمر بأن تقوم بالطرح بنفسك، وهو أمر قد يكون معقولاً لأن بعض الناس هم من الناحية الواقعية أكثر قدرة علىٰ العرض من غيرهم، ويرجع ذلك في أغلب الأحوال إلىٰ أنهم أكثر شعوراً بما يحتاج إليه مستمعوهم. وقد كان لدي موظف لامع اعتاد أن يبدأ عروضه، دوماً من حيث يتوقف عن التفكير، دون شيء من سياق الكلام ودون تاريخ بل مجرد نوع من التفكير العام ولكن بصوت مرتفع. ولم يكن تأثير ذلك يقتصر علىٰ تشويش مستمعيه فحسب، بل أنه كان يسبب لهم الانزعاج لأنه كان يُظهر لهم بشكل واضح اعتقاده أنهم أغبياء، لأنهم لم يتمكنوا من متابعته عندما بدأ حديثه عند منتصف الجملة.

إذا ما حالفك الحظ، فإن المبدع سوف يريد منك أن تقوم أنت بالعرض لأنه يعلم أنه ليس قوياً في هذا المجال. إلاَّ أنني لا أعتمد علىٰ ذلك، إن مجرد كونهم لا تتوفر لديهم الحساسية الفائقة تجاه حاجات الناس لا يعني أنهم

بالذات لا يحتاجون إِلىٰ الرعاية والاهتمام، إن القيام بهذا العرض هو نوع من التميُّز، وأنت، مثل الموجِّه السياسي لا تريد لنفسك أن تخطف الأضواء علىٰ كل حال.

إذا كنت تعتقد أن جوش سيواجه مشكلة فقم بإجراء صفقة، حيث ستدعه يقدِّم العرض (وهذا قرارك علىٰ كل حال) لكن بشرط وبهذا الشرط فقط، أن يعمل معك علىٰ التحضير لذلك العرض، إنه سيجد في ذلك ألماً كبيراً في الرقبة إِلاَّ إذا كان يريد ذلك إِلىٰ درجة كافية فإنه ربما يوافق علىٰ ذلك، وبعدها يمكنك أن تصر عليه أن يأخذ بالاعتبار الدوافع الموجودة لدى كل الأَشخاص، والأسئلة السخيفة المحتملة وما هي الأوجه التي ينبغي عليه أن يذكرها عرضاً والأوجه التي عليه إبرازها.

من الممكن أن يحدث أمر من ثلاثة أمور عند هذه النقطة، الأول هو أن يأخذ بنصيحتك وعندئذ سيكون لديك شعور حسن المستوى بالثقة في أنه سيقوم بعمل جيد. أما الثاني فإن كل تلك الجلبة التي لا داعي لها تجعله يدرك أن الأمر يأخذ من وقت عمله «الحقيقي» أكثر مما ينبغي بكثير، وأنه سوف يضع الأمر كله بين يديك، وفي هذه الحالة، يمكنك أن تقوم بالعرض وأنت صافي الضمير. تأكد من وجوده معك في غرفة تقديم العرض، أعطه الفضل ولكن تابع طريقك.

وأما الاحتمال الثالث فهو أن لا يستمع إِلىٰ نصيحتك وأن يبقى علىٰ رغبته في تقديم العرض بنفسه. إن إبقاءه في حالة رضىٰ هي مسألة هامة، إِلاَّ أنها لا تفوق الحاجة إِلىٰ تقديم العرض بشكل فعَّال أمام الهيئة، وقد يحتاجك الأمر إِلىٰ القيام بالعرض بنفسك وهو أمر قد يصعب عليك أن تقوله له، إِلاَّ أن جوهر البحث في هذه الحالة لن يختلف كثيراً عمّا سبق لك أن بحثته معه. إنكما متفقان في الرأي علىٰ أن تأمين المصادقة علىٰ المشروع هو الهدف الأسمى وهو يعرف (ولو أنه لا يحب ذلك إِلاَّ أنه يعرف) أن الجانب السياسي له أهميته وأنه

قد يفسد الأمر برمته، ولا يتوجب عليه أن يعجبه توليك العرض إلاَّ أنك قد تحتاج إِلىٰ دفعه إِلىٰ ذلك.

إدارة التوقعات

في الموقف الأصلي الذي سبق عرضه، لم يقم مدير جوش بمساعدته علىٰ تكوين توقعات معقولة حول الاجتماع التنفيذي. وبما أن الأَشخاص من أمثال جوش لا يملكون سوى القليل من الذكاء السياسي، فإنهم لا يتمكنون من قراءة الإشارات أَو حتى (كما في هذه الحالة) من معرفة متى حقَّقوا الفوز!

من خلال عملك مع جوش في مسألة العرض الخاص باللجنة التنفيذية، تدرك أنه يعتقد أن الحصيلة الوحيدة المقبولة لديه لذلك العرض هي أن يتم تبني مقترحه بالشكل الذي ورد فيه تماماً. ولذلك فإنك بحاجة لتتحدَّث إليه بالحجّة كي يصبح مستعداً لقبول ما هو أقل من ضربة دورة في لعبة البيسبول، لنر كيف يمكن أن يجري ذلك:

أنت :	مرحباً يا جوش، هل أنت مستعد للعرض الكبير؟
جوش :	تقريباً، ما زلت أعتقد أن تخصيص 20 دقيقة له هو أمر سخيف، إنني بحاجة إِلىٰ ساعة علىٰ الأقل.
أنت :	أعرف ذلك، إلاَّ أنني شاهدت Aveno يقاطع الناس وهم في منتصف الجملة عندما ينتهي الوقت المخصّص لهم، ونحن بحاجة إِلىٰ أن نطرح وجهات نظرنا بسرعة.
جوش :	هذا أمر سخيف. أعني يجب أن تأخذ ما تحتاج من الوقت في بعض الأحوال.
أنت :	صحيح، لكنك إذا ما تمكنت من طرق النقاط الرئيسية كما بحثنا، فإنك ستكون بخير.
جوش :	أتمنى لو كان لدي المزيد من الوقت.

كما حصل في الأحاديث السابقة، فإن جوش يعبّر عن شعور جارف بملكيته للمشروع («هل تعتقد أنه سيطلب مني إعادة النظر فيه من قبل مجموعة من القمصان المحشوَّة») ويجد عناء في رؤية أية وجهة نظر غير وجهة نظره وهنا يصبح وجودك لا يقدَّر بثمن. ويساورني الشك بأنك تستطيع دفعه للموافقة، يجب أن يكون للآخرين رأي في الموضوع، إلاَّ أنك قد تتمكّن من دفعه للنظر إلىٰ هذا الأمر علىٰ أنه شر لا بد منه.

وبالإضافة إلىٰ ذلك، فإن جوش قد أثاره أحد الاحتمالات التي روجتها (وهي إنتاج نموذج اختباري ثان) وكان مستعداً لأن يجادل بها حتى يطرحها أرضاً. لقد أخفق في إدراك النقطة التي كنت تذكرها، وهي أن الأمور قد لا تجري كما هو متوقع تماماً. إيَّاك أن تنجرَّ إلىٰ مثل هذه الأنواع من المناقشات. إذ إنها قد تزيد من إنزعاجه، والأهم من ذلك أنها ستؤدي إلىٰ حجب النقطة الرئيسية («إن الوصول إلىٰ مرحلة متابعة المحاولة يعتبر مكسباً في حد ذاته أحياناً») وعليك بدلاً من ذلك أن تستمر في العودة إلىٰ ضرورة التمايل لتجنّب اللكمات وإبقاء المشروع علىٰ قيد الحياة.

ليس بإمكانك أن تتوقع أن جوش سوف يصبح نموذجاً للمواطن المتعاون، أو أن هذا الحديث سوف يدفعه لينحني ويتحوّل إلىٰ فتات أمام ذوي المراكز العليا. إلاَّ أنك قد حقَّقت ما كنت بحاجة إلىٰ تحقيقه.

إن جوش يعلِّل نفسه بفكرة أن ما هو أقل من 100٪ ما زال يُعتبر مكسباً مع ذلك، وهذا كل ما أنت بحاجة إليه بالنسبة للوقت الحاضر. إن هذا الأمر هو إجراء وقائي بالغ الأهمية.

الحصول على التعاون دون التبنّي

كما سبق لي أن ذكرت، فقد تكون هناك نقاط ينبغي عليك عندها أن تتابع التقدم حتى لو كان ذلك دون موافقة المشاكس. فكيف يمكنك أن تحصل علىٰ تعاونه دون أن توقفه كلياً عن أن التكلم؟

عليك أن توضح له أنك سوف تتابع التقدّم علىٰ الرغم من معارضته، وتطالبه بأن يقوم بالجزء المطلوب منه بحماسة وتعقّل. وبالإضافة إلىٰ ذلك، فإن المعارضة العلنية التي يبديها المشاكس قد تكون غير مرغوب فيها، إنه بحاجة للاتفاق حول الطريقة التي يجب عليه اتباعها للتعبير عن خيبة أمله، وفي مقابل كل ذلك فإنك سوف تستمع إليه ـ أن تستمع بشكل فعلي لا أن تكتفي بالسكوت حتى ينتهي من كلامه ـ وذلك عندما يجد دلائل جديدة وسوف يجدها علىٰ أنك قد اتخذت قراراً خاطئاً.

هل يبدو ذلك من الأوامر الكبيرة؟ إنه قابل للتنفيذ، دعنا نستخدم مثالاً آخر: إنك تعمل مديراً في شركة Eduware وهي شركة برمجيات تقوم بتطوير منتجات لصالح الأسواق التعليمية. وتعمل كاتي Katie مديرة للبرمجة الخاصة بالإعلام المتعدد وهي موظفة ممتازة من الناحية الفنية. إلاَّ أنها من وجهة نظرك قد سمحت للمبرمجين بالانطلاق بشكل جامح. أما البرمجيات فإن تسليمها يجري بشكل متأخر عن مواعيد التسليم دوماً، وإذا ما واصلت في عدم الوفاء بمواعيد التسليم في حينها، فإن الأسواق سوف تتوقف عن اعتبار شركة Eduware شركة جديرة بالاستمرار، وأنت تقوم ببحث موضوع تعيين مدير للمشاريع.

أنت : مرحباً يا كاتي، ما رأيك في أن ننهي الحديث الذي بدأناه البارحة؟

كاتي : بالتأكيد يا ريك.

أنت : لقد فكّرت بما قلته، من أنك غير قادرة علىٰ التقيّد بجدول التطوير.

كاتي : هذا صحيح، لأن المبرمجين سوف يتركون العمل إذا ما حاولنا ذلك.

أنت : إنني أفهم أنك تعتقدين أن ذلك لن ينجح، إلاَّ أنني أريد أن أحاول.

كاتي : ريك، لقد تحدثنا في هذا الأمر من قبل، لا يمكنك أن تقيد عمليَّة إبداعية بجدول زمني.

أنت : إنني أفهم حججك، إلاَّ أنني أشعر بقلق كبير تجاه المواعيد التي لا يتم الوفاء بها، علينا أن نفعل شيئاً ما.

كاتي : هذا لن ينجح.

أنت : قد لا ينجح، غير أنني أشعر بأن علينا أن نمضي قدماً، أعرف أنك لا توافقين علىٰ ذلك، غير أنني بحاجة إلىٰ دعمك، وعلىٰ هذا أريد أن أتحدَّث عمّا يمكن لنا أن نفعله كي نجعل هذا الأمر مستساغاً إلىٰ أكبر حد ممكن.

كاتي : الأمر سهل، لا تفعل أي شيء من هذا القبيل.

أنت : إن تفكيري مختلف، هل يمكن لي عقد صفقة معك؟.

كاتي : أي نوع من الصفقات؟.

أنت : إن كنت ستحاولين إنجاح الأمر بوجود مدير للمشاريع، فإنني أعدك بأنني سوف أصغي إليك إذا ما سارت الأمور في غير منحاها، إنني لا أعدك بأن أغيِّر رأيي لكنني أعدك بالإصغاء بشكل جدي.

كاتي : لكنك لست بحاجة لأن تفعل هذا، انظر، إذا كانت مسألة الجدول الزمني علىٰ مثل هذه الدرجة من الأهمية، فدعني أحاول.

أنت : ما زلنا نحاول ذلك منذ شهرين وحتى الآن إلاَّ أن الأمر لا ينجح.

كاتي : حسن، سوف أبذل المزيد من الجهد في هذا الأمر إذا كان ذلك ما يتطلبه الأمر.

أنت : تعرفين يا كاتي أنه يمكنني أن أرى أنك عظيمة في عملك مع المبرمجين، إنهم يحترمون خبرتك، وبإمكانك أن تدفعي بهم كي يتحمسوا للمشروع، تلك هي مهارات هامّة.

كاتي : حسن، إنني أؤمن بذلك المنتَج.

أنت : إن هذا يأتي ضمن سياق الموضوع، إلاَّ أن لكل منّا قواه الخاصة. لا يتكون لدي انطباع بأنك تستمتعين بالجانب الإداري من وظيفتك.

كاتي : حسن، إنني لا أستمتع به بالفعل، ومن الذي يستمتع به؟

أنت : إن مدير المشاريع سوف يمكنك من إزاحة الشيء الذي لا تحبينه عن كاهلك، ويتيح لك المزيد من الوقت للقيام بما تجيدين القيام به.

كاتي : لكن ذلك لن ينجح.

أنت : قد تكونين علىٰ حق إلاَّ أننا لن نعرف ذلك إلاَّ بعد أن نجرّب، أليس كذلك؟

كاتي : بالتأكيد، يمكننا أن نجرّب، إلاَّ أنني أعرف أن الأمر لن ينجح.

أنت : حسن، إنني أسمعك غير أنني أريد أن أمضي قدماً. وهكذا فإن المسألة في حقيقتها هي ما إذا كان بإمكانك القبول بالصفقة التي أقترحها.

كاتي : هل تعني أن بإمكاني أن أخبرك متى يكون الأمر غير ناجح إذا ما وافقت علىٰ المضي معك؟

أنت : نعم، إلاَّ أن المسألة لا تقتصر علىٰ المضي معي، إنني بحاجة إِلىٰ مساعدتك في إنجاح الموضوع، إن المبرمجين يعتمدون بشكل كبير علىٰ ما تفكرين به، وإذا ما كنت في حالة من الشك فإنهم سوف يصبحون في مثلها أيضاً.

كاتي : إذن أنت تريد مني أن أزيِّف الأمر؟

أنت : كلا، ولكن هل ترين الطريق واضحاً أمامك كي نبذل محاولة، أن نحاول بجدّية لإنجاح الموضوع فترة من الزمن ثم نرى أين نقف؟

كاتي : أظن ذلك، ولكن لأية فترة من الوقت؟

أنت : ما رأيك بفترة ثلاثة أشهر؟

كاتي : أظن أن بإمكاني التحمّل لمدة ثلاثة أشهر.

أنت : حسن، هذا عظيم، وإنني علىٰ استعداد للاستماع إِلىٰ أية مشكلة.

كاتي : أراهن علىٰ أنني سأكون هنا مرّات كثيرة.

أنت : هذا ممكن، هل لي أن أطلب شيئاً واحداً آخر؟

كاتي : ماذا؟

أنت : هل يمكننا بحث الطريقة التي سوف تتحدثين بها عن هذا الموضوع؟

كاتي : حسن، هل تريد مني أن أزيِّف الأمر كما سبق أن قلت لك؟

أنت : كلا، ولكن إذا ما سألوك عنه فهل أنت مستعدة لأن تقولي لهم: «حسن، إن لدي بواعث علىٰ الشك، إِلاَّ أنني مستعدة للمحاولة»؟

كاتي : أظن ذلك.

أنت : إذا كنت تريدين المزيد من التحدّث عن أسباب اعتراضك فالأمر يرجع إليك. ولكن هل أنت مستعدة لإنهاء الحديث بقولك «غير أنني مستعدة لتجربة الموضوع لمدة شهرين»؟

كاتي : أظن أن ذلك لن يقضي علي، حسن، إِلاَّ أن ذلك لن ينجح يا ريك.

أنت : إِلاَّ أنك مستعدة لتجربة الموضوع لمدة شهرين!

كاتي : إِلاَّ أنني مستعدة لتجربة الموضوع لمدة شهرين.

إن هذا الحوار يفترض أنك قد سبق لك التحدّث إِلىٰ كاتي مرة أَو مرتين من قبل حول عدم الالتزام بالمواعيد المحددة. أما إذا لم يكن قد سبق لك ذلك فإن من غير الإنصاف علىٰ الإطلاق أن تنقضّ عليها بهذا الشكل، هناك احتمال كبير بأن كاتي قد افترضت أَو أملت أن تلك الأحاديث السابقة كانت علىٰ درجة كبيرة من التفاهة بحيث إنها سوف تتلاشى إذا ما تجاهلتها. ولم تبدأ في إيلاء انتباهها للأمر إِلاَّ عندما قمت بطرح إمكانية تعيين مدير للبرامج. «إذا كانت مسألة الجدول الزمني علىٰ مثل هذه الدرجة من الأهمية فدعني أحاول» إِلاَّ أنك بحاجة إِلىٰ وجود مثل تلك الأحاديث السابقة في كل الأحوال، وإِلاَّ فإنك لن تكون قد أعطيتها الفرصة لتغيير موقفها بشكل طوعي.

تلاحظ أنك قد قمت بتلخيص حججها منذ البداية، وهذا ما يساعدها علىٰ إدراك أنك تتفهّم تلك الحجج، إِلاَّ أنك لا تأخذ بها أَو أنك تعتقد أن هناك حججاً أُخرى أكثر قابلية لأن تفرض.

قد يحتاج منك الأمر إِلىٰ أن تكرر القول أكثر من مرة بأنك سوف تمضي قدماً. وعلىٰ كل حال فإن هدفك ليس أن تدفع كاتي إِلىٰ أن تحب ذلك أَو حتى أن توافق عليه، إنها لن تفعل أياً من هذين الأمرين ولا بأس في ذلك. عليك أن تطلب منها أن تزيف موافقتها أَو سرورها، إن من غير الممكن أن نكون علىٰ اتفاق دوماً، وعلينا أن نترك الأسطورة التي تقول بأن ذلك ممكن.

وفي الحقيقة فإن من حسن الأمور أن لا تجعلها قدراتك علىٰ الإقناع تندفع للموافقة بمرح صاخب، وليس في مصلحتك علىٰ المدى البعيد أن تشجع الناس علىٰ تجاهل حوافزهم الداخلية الخاصة بهم إذا ما أردت الإبقاء علىٰ المشاكسة حية. وعليك بدلاً من ذلك أن توضح ببساطة أنك سوف تمضي قدماً وأنك تحتاج إِلىٰ دعمها وتتوقعه منها، ولكنك سوف تستمر في الاستماع إليها.

إن الجولة الحاسمة تبدأ عندما يكون لدى كاتي اعتراض ما، لنفترض أن مدير المشاريع قد بدأ بتنظيم الأمور منذ نحو أسبوعين.

كاتي:	ريك، لقد قلت لك إن الأمر لن ينجح!	
أنت:	هيا، تمهلي، ما هو الأمر الذي لا ينجح؟	
كاتي:	ذلك الشاب الذي اسمه ليو Lew إنه شخص مزعج.	
أنت:	لماذا، ما الذي فعله؟	
كاتي:	لقد وضع المبرمجين الذين يعملون معي في حالة استعداد للمعركة.	
أنت:	لماذا؟	
كاتي:	يريدهم أن يوافقوا علىٰ أهداف مشروع Spell Bound.	
أنت:	وهذا أمر سيئ في نظرك؟	
كاتي:	حسن، بالتأكيد.	
أنت:	هل تحدثت إِلىٰ ليو حول هذا الأمر؟	تأكد من أنها لا تقوم بدورة حول الملعب بالنسبة إِلىٰ ليو
كاتي:	نعم، إِلاَّ أنني لم أصل إِلىٰ أية نتيجة معه.	
أنت:	وما الذي قاله؟	
كاتي:	بعض الكلام الفارغ من أن لكل شخص رؤيته الخاصة حول مشروع Spell Bound.	
أنت:	وهل هذا صحيح؟	
كاتي:	حسن، قد يكون صحيحاً، ولكن ألا ترى أن القدرة علىٰ التكوين تأتي من هنا، من الأَشخاص الذين يمارسون الفوضى، أحياناً لا يمكن لنا أن نقرِّر ما الذي نريده ما لم نجرّب طُرقاً أُخرى.	
أنت:	علىٰ هذا، فإنك تعتقدين أن توفّر الهدف الثابت يكبت القدرة علىٰ التكوين؟	هل يمكن أن تكون لدى كاتي وجهة نظر في ذلك؟ لا تتسرع في الحكم، تابع طرح الأسئلة.

كاتي: بالتأكيد.

أنت: لا أعتقد أنني أفهمك، كيف يتم ذلك؟

كاتي: ريك، إن الهدف يعصب عيون الناس، إذ إنهم يتوقفون عن البحث عن التأثير العظيم أَو عن المنظر الممتاز.

أنت: حقاً؟ وكيف ذلك؟

كاتي: لقد طوقتهم، لا يمكن لهم أن يصبحوا خلاَّقين حقاً.

قد لا توافق علىٰ ذلك لكن هل أنت متأكد من أنك علىٰ حق؟

أنت: أظن أنني لا أرى كيف يحدث ذلك، إلاَّ أنني أعتقد أن لدى ليو وجهة نظر، وإذا لم نكن قادرين علىٰ الاتفاق علىٰ الشكل الذي سيكون عليه Spell Bound فإن من الصعب علينا أن نحصل علىٰ مُنتَج.

كاتي: لقد سبق لنا أن حصلنا علىٰ منتجات عظيمة سابقاً.

أنت: نعم، إنك علىٰ حق، إلاَّ أن المشكلة كانت في المواعيد النهائية.

كاتي: حسن، إنك تعرف المثل القديم، بإمكانك إما أن تحصل علىٰ الشيء في الوقت المحدد، أَو أن تحصل عليه بالشكل الصحيح.

ليست بك حاجة لأن تغير رأيك حيال ما أنت بحاجة إليه

أنت: نعم، لكنك تعرفين أيضاً أن من يصل إلىٰ السوق أولاً يكسب اليوم، إن إنتاج منتَج هائل لا يقدِّم لنا الكثير إذا لم نكن سبَّاقين أيضاً.

كاتي: إلاَّ أن كليهما ليس بمنتَج تافه.

أنت: لا أعتقد أنه يمكن للشباب الذين يعملون معك أن يضعوا منتجاً تافهاً، ولكن دعينا نعود إلىٰ النقطة الرئيسية، هل هنالك أية طريقة يمكن لنا من خلالها أن يكون لدينا هدف ثابت، وأن ندع المبرمجين يتابعون تجاربهم في الوقت نفسه؟

	كاتي:	كلا، ولا بأي حال من الأحوال.
	أنت:	ما رأيك في هذا؟ هل يمكن لنا أن نحدّد مدة معينة من أجل إجراء التجارب ومن ثم نقوم بتحديد الهدف؟
	كاتي:	وكم هي المدة؟
	أنت:	لا أدري، عليك أن تكلمي ليو في الأمر، ولكن ما رأيك في ذلك؟ يمكن لكل شخص أن يعبث بمفرده بعض الوقت ثم يجتمعون معاً ويقرّون الشكل الذي سيكون عليه المنتَج.
	كاتي:	لا أعرف، إن ذلك ما زال يعني أن قدرتهم علىٰ التكوين تتعرّض للقيود التي يفرضها الإنتاج الفعلي.
	أنت:	كيف تنظرين إلىٰ هذا الأمر؟
	كاتي:	ما الذي يحدث إذا ما تكوَّنت لديهم فكرة عظيمة تؤدي بهم إلىٰ اتجاه مختلف كلياً؟
	أنت:	أظن أنه سيكون عليهم أن يدعوا إلىٰ اجتماع لكافة الأَشخاص المعنيين بالأمر من أجل بحث الأمر.
	كاتي:	يا له من جواب بيروقراطي.
تجاهل الطعن بك	أنت:	وكيف ستتدبرين الأمر؟
	كاتي:	إنني كنت لأدعهم يأخذونه إلىٰ الطريق لنرى إلىٰ أين يؤدي بنا، إلاَّ أن بإمكاني أن أرى أنه لن يطير. . ، . . حسن إذن، قد لا تكون الموافقة علىٰ تلك الدرجة من السوء، إلاَّ أنني أريد أن يدير الشباب الذين يعملون معي الاجتماع لا أن يديره ليو.
	أنت:	بالتأكيد، ومع ذلك أليس علينا أن ندعو ليو إلىٰ هذا البحث كي نكون جميعاً علىٰ نفس الصفحة؟
	كاتي:	أعتقد ذلك، إلاَّ أنني لن أدع ليو يدير الاجتماع.
	أنت:	دعينا نتكلّم مع ليو في الأمر.

هناك مشكلة مع المشاكسين فوق كل المشاكل التي تعرفها، فإنك إذا ما وعدتهم بأن تستمع إليهم، فإنهم قد يستخدمونك من أجل تجنب الأحاديث التي يجب أن تدور في الحقيقة مع زملائهم. وعلىٰ أي حال فبما أننا نعرف أنه ليس من الضروري أن تتوفَّر لدى المشاكسين المهارات الخاصة بالعلاقات بين الأَشخاص، والتي تلزم من أجل تبادل هذه الأحاديث بشكل ناجح، فقد يضطرك الأمر للقيام بدور الوساطة علىٰ الشكل الذي تقوم به في الحالة التي ذكرت أعلاه، إلاَّ أن أي شيء تقوم به يجب أن لا يشجّع المشاكس علىٰ الهذر تجاه زملائه. وسوف نعالج المزيد مما يتعلّق بهذه المسألة في الفصل التالي، تدريب المشاكسين.

وإضافة لذلك، تلاحظ أنك عندما طلبت من كاتي أن تقدّم الحل، فإنه لم يكن لديها مثل هذا الحل. وأعتقد أن هذا الأمر نموذجي إِلىٰ حد كبير، إذ إن المشاكسين قادرون علىٰ رؤية المشكلة إِلاَّ أنهم يكونون في غالب الأحيان متمسكين بحلهم الخاص بهم «دع المبرمجين يعملون بحرِّيَّة كاملة»، ومن الصعب عليهم أن يمضوا بتفكيرهم إِلىٰ مجالات أوسع، وعلىٰ أي حال، إذا ما كان بإمكانك أن تأتي بخيار قابل للتطبيق، فإن معظم المشاكسين يكونون مستعدين علىٰ الأقل لأن يستمعوا إليك إذا ما كنت تستمع إليهم بالمقابل، ولكن لا تتوقع منهم تقديم الطرق التي تجعل خيارك يعمل، وفي العادة، فإن كل ما يمكن فعله هو دفعهم تدريجياً للوصول إِلىٰ الحل الوسط.

لقد أثارت كاتي نقطة قد تستدعي الاهتمام وهي (هل أنك ستخسر الإِبداع في مقابل تحقيق الفعالية؟). لو كانت جدولة الإِبداع مسألة ممكنة التحقيق بشكل كامل لكنا قد قمنا بها منذ زمن بعيد، لما كنت قد وضعت هذا الكتاب، ترى أليس من الممكن أنّك بحاجة إِلىٰ أخذ وضع كاتي بالاعتبار؟

قد لا توافق علىٰ الطريقة التي انحلت بها عقدة ذلك الحديث، ولا بأس

في ذلك. إذ إن على كل شخص أن يطبّق اجتهاده الخاص به، وإن أكثر الأمور أهمية هو عدم التفكير بطريقة: «ها هي تبدأ من جديد»، لأنك إذا فكّرت بهذا الشكل فإنّك تكون قد أبطلت القصد. وتذكر أنه لا يمكن أن يكون للمشاكسة مفعولها إلاّ إذا كان الناس يستمعون باستمرار. إنني أدرك أن هناك طبيعة تكرارية تدفع إلى السخط، إلاّ أن هذه الطبيعة هي من النواحي السلبية في الإبقاء على المشاكسة على قيد الحياة. وقد يضطرك الأمر إلى أن تكرّر نفسك بشكل أكثر مما ترغب.

وعلى هذا، ومهما يشكّل ذلك لك ألماً في الرقبة، فإنك تريد من كاتي أن تبقى راعية لقدرة التكوين لدى أَفراد مجموعتها، وقد لا تكون قادرة على رؤية كيفية دمج القدرة على التكوين مع الفعالية ولكن مهلك، إن هذه هي مهمتك أنت في كل الأحوال.

جعل المشاكسة مسألة مؤسَّساتية

عليك أن ترسم خطاً رفيعاً بين دفع المشاكس إلى التعاون وبين تدجينه. وعليك أن لا تدفعه إلى الاعتقاد أن عليه أن لا يشاكس في ما يتعلق بمسائل محددة أَو بشكل عام. إنك بحاجة إلى بيئة يشعر فيها المشاكس بقيمته بما يكفي له أن يرفع العلم الأحمر عندما يحل خطر جديد.

هناك ما يغري بتحقيق توازن بين المشاكسة غير المألوفة وبين تحقيق النظام عن طريق إعطاء المشاكس دوراً «رسمياً». قد يكون دور «محامي الزبائن» وهو نوع من مشاكس المحكمة، كما يبدو أن تعيين المشاكسين ضمن وحدة التخطيط الاستراتيجي هو أمر معقول أيضاً، وعلى كل حال فإن من المفترض في المخططين الاستراتيجيين أن يراقبوا الأمور وأن يروا مساراً مختلفاً. ولكن عندما يصبح المشاكس جزءاً من الاتجاه السائد فإن وضعه يصبح واضحاً وقابلاً للتنبؤ به ويصبح تجاهل تعبير هو أمراً ممكناً، والأسوأ في الأمر أن المشاكس قد يبدأ الاعتقاد أنّه طالما أن بإمكانه أن يكون له تأثير في المنظّمة مهما كان ضئيلاً، إلاّ أن عليه أن يلعب الدور الذي أُسند له وهذا الأمر هو عبارة عن ترويض البط البرّي.

إنني لا أعتقد من حيث الأساس أن جعل المشاكسة مسألة مؤسَّساتية هو أمر سيكتب له النجاح. إن القدرة علىٰ التكوين يجب أن تكون دافعاً خارجياً للمشاكسين، وعلىٰ هذا فإن جعل المشاكسة مسألة مؤسَّساتية قد يؤدي إِلىٰ القضاء علىٰ نفس الصفة المميزة التي تحاول الاحتفاظ بها وإدارتها. وقد يكون في جعل المشاكسة اتجاهاً سائداً جمع للمتناقضين. ومن الأفضل لنا أن ندفع المشاكسة يحدث، كما يجري الآن بشكل نموذجي في كافة أرجاء المنظّمة. وكان من الممكن أن تكون الحياة أكثر سهولة لو كان ذلك يحدث حسب الطلب، إِلاَّ أن تلك الطريقة ليست بالطريقة التي يمكنك بها استكشاف آفاق جديدة.

التمسك بالمبدعين

بصفتك مديراً عالي الخبرة، فإنك تعرف أنه لا يمكنك أن تكون الرابح دوماً، إِلاَّ أن المبدع لا يعرف ذلك بالضرورة. وإن التحدي الذي تواجهه عندما تخسر هو أن تعمل علىٰ مساعدة المبدع علىٰ فهم أن تلك الخسارة لا تشكِّل نهاية العالم، وأن تعمل علىٰ دفعه إِلىٰ الاستمرار في المساهمة بالوقت نفسه.

لنعد إِلىٰ الموقف الذي كان مع جوش، ولنفرض أن الأمور قد سارت علىٰ نحو سيء إِلىٰ الحد الذي توقعه، إذ أن اللجنة التنفيذية قد عبّرت عن شكلها في أن نظام التوجيه سوف ينجح أَو أنه سيدر الربح. وقد عدت واضعاً ذيلك بين رجليك وفوق ذلك فإن لديك جوش وقد استبد به الغضب.

إن أول الأمور هو أن تدرك أن جوش الذي يبدو غاضباً، إِلاَّ أنه يشعر حقاً بالألم وبجرح المشاعر، إذ إن رفض مشاريع المشاكسين فيه رفض لهم كأَشخاص مثلهم في ذلك مثل المؤلفين كما ينتهي بهم الأمر، ليكن ذلك حاضراً في ذهنك عندما تتحدَّث إليه.

وإِضافة إِلىٰ ذلك، فإنك تعتقد أن هناك ميزات في جوش وفي أَفكاره، وإِلاَّ لما كنت بذلت كل ذلك الجهد من أجل تأمين التمويل اللازم لمشروعه.

وعلىٰ هذا فإنك بحاجة أيضاً لأن تحاول أن تضمن ألاّ يعود جوش إلىٰ بيته حاملاً ما لديه من الكرات الزجاجية، أَو أن يقوم بما هو أكثر سوءاً: أن يذهب بها إلىٰ مكان آخر للعب الأطفال كي يلهو بها.

جوش : هل يمكنك أن تصدّق هؤلاء الشباب! لقد سبق لي أن قلت لك إنهم غير قادرين علىٰ إدراك الفكرة الجيدة حتى لو عضّتهم في أنفهم.

أنت : لقد كان ذلك مخيباً للأمل بشكل كبير.

جوش : حسن، هذا هو الأمر! إمسك بي لو كنت سأقدم لهم أية فكرة أخرى.

أنت : إنهم لم يدركوا ما تحمله تلك الفكرة من إمكانيات.

جوش : لأنهم أغبياء! ألم أقل لك ذلك؟

أنت : لكننا ما نزال بحاجة إلىٰ دعمهم كي نمضي إلىٰ الإنتاج.

جوش : لا أرى سبباً لذلك، سوف آخذ فكرتي إلىٰ شركة Star Tech.

أنت : حسن يا جوش، أعرف أنك غاضب وأنا غاضب أيضاً، لكنك تعرف أنه لا يمكنك أن تفعل ذلك لأسباب تعود لعقد توظيفك.

جوش : هل تظن أن كل المعرفة موجودة في النموذج التجريبي؟ إنني لو تركت العمل فإنكم ستموتون غرقاً، ولن يكون بإمكانكم أن تنتقلوا إلىٰ الإنتاج حتى لو كان لديكم مليار دولار.

أنت : أعرف أن ما تقوله صحيح، ولذلك فإنني أتمنى أن تبقى معنا، إننا بحاجة إليك.

جوش : لديهم طريقة عجيبة للتعبير عن ذلك.

أنت : أعرف ذلك... كنت أتمنى لو أن الأمور قد آلت إلىٰ ما هو أفضل، إلاّ أنهم لم يغلقوا الباب... إن كل ما نحتاج إليه هو أن نثبت أن مشروعنا يختلف عمّا هو موجود مسبقاً في الأسواق.

جوش : ولكنه مختلف فعلاً، كل ما في الأمر أنهم أكثر غباء من أن يروا ذلك.

أنت : لا يمكنني إثبات ذلك لهم دون مساعدتك.

جوش : ليس علينا أن نثبت لهم ذلك علىٰ الإطلاق.

أنت : إنني أسلّم بذلك، إلاّ أن الفكرة أفضل من أن ندعها تموت هنا، إننا بحاجة للاستمرار في طرحها دون توقف.

جوش : لست أدري . . . قد يكون علي متابعة الأمر لوحدي.

أنت : سأكون حزيناً إذا ما فعلت ذلك، إذ إن ذلك قد يعني أن المشروع سوف يموت، سيكون ذلك عاراً علينا.

جوش : هذا صحيح تماماً.

أنت : حسن، أنا أعرف أنك بحاجة إلىٰ التفكير بالأمر، ولكن هل يمكنني أن أراهن بـ(سِنْتَيْن)؟ يمكنك أن تترك العمل وسوف أكره أن أراك تفعل ذلك، إِلاَّ أن ذلك يعني أن تترك النموذج التجريبي وراءك ولن تكون قادراً علىٰ العمل في أي شيء من هذا القبيل لسنتين مقبلتين، إِلاَّ أنك إذا ما بقيت فقد يكون بإمكاننا أن نقلب الأمور في الاتجاه المعاكس.

جوش : احتمال فيه متاعب جسيمة.

أنت : لا يمكنك أن تعرف، إن هذه الفكرة لهي أفضل من أن ندعها تموت، ألا ترى ذلك؟

جوش : بالتأكيد.

أنت : وهكذا، هل ستفكر بالأمر؟

جوش : نعم، نعم.

عندما تتعرض الشركة إلىٰ نكسة كبيرة فإن كل من يعمل فيها يفكر في ما إذا كان له مستقبل فيها أم لا، وقد تكون أنت عرضة لهذا النوع من التفكير، وهذا أمر يمكن فهمه. كما أن قيام جوش بالتهديد بترك العمل أمر لا يدعو إلىٰ الدهشة، ومن المؤكد أنه قد يفعل ذلك، إِلاَّ أن بإمكانك أن تخفض من هذه الاحتمالات فإن عليك أولاً أن تدعه ينفس عن غيظه كما فعلت. إنه غاضب وقد يكون له الحق في ذلك ولهذا عليك أن تدعه يتذمّر بعض الوقت، وعلىٰ الرغم من أنك لا تستطيع أن تقرِّر ما إذا كان سيبقي في عمله أم لا، إِلاَّ أن بإمكانك لفت النظر إلىٰ الحقائق المتعلقة بموقفه. إن معظم عقود التوظيف في هذه الأيام تحتوي علىٰ اتفاقيات صارمة حول عدم المنافسة وإن جوش يعلم، كما أنت تعلم، أن الأمر الأكثر أهمية هو القدرة العقلية الموجودة لديه، وهي التي تشكِّل الخسارة الحقيقية إذا ما ترك العمل. ومع ذلك فإنه قد لا يكون

مدركاً أن اتفاقيات عدم المنافسة تمنع الشخص عادة من تطوير الفكرة التي كان يعمل عليها عند تركه العمل، وعلىٰ هذا، فإن جوش قد يكون مستعداً لمواصلة العمل كي يكون قادراً علىٰ متابعة عمله الخاص بثمرة أَفكاره.

ومع أننا قلنا ما سبق قوله، إلاَّ أن الأصفاد لا تكوِّن عاملاً ملتزماً شغوفاً بالمعرفة، حتى لو قرَّر جوش البقاء في عمله، فإن عليك أن تولي انتباهاً خاصاً لإبراز مدى قيمته بالنسبة للشركة حتى في ظروف تعرّضها إِلىٰ نكسة. وهذا لا يعني بالضرورة أنه سيدر عليها الأموال حتى لو كان ذلك جزءاً من الصفقة. وتذكّر أن العمّال ذوي المعرفة يثيرهم العمل علىٰ الأشياء الجديدة كما يثيرهم وجودهم في جهة المقدمة، وأن يكونوا مسيطرين علىٰ عملهم، وهكذا فإن عليك (إن كنت قادراً) أن تعطيه بعض الوقت والمال من أجل أن يعمل على مشروع محبّب لم يكن يوليه الكثير من الاهتمام. وفي الحقيقة فإن قيامك بذلك **يعطيك** الوقت كي تعمل علىٰ تغيير النقطة التي يركّز عليها المشروع القديم وتغيير طريقته في المعالجة بما يجعله يجتاز الامتحان الدقيق في المرة المقبلة. وقد تكون فكرته تسبق زمنها إِلىٰ حد يجعلك بحاجة فعلاً إِلىٰ انتظار اللحظة المناسبة، ويكمن السر في أن تتمسك به إِلىٰ أن يصبح الجو مهيأً له. وهناك بعض الأشياء التي يمكنك أن تقوم بها للمساعدة علىٰ تهيئة الجو. فإن بإمكانك أن تصعِّد نشاطاتك في مجال إقامة التحالفات واعمل علىٰ بحث مسار الأمور ونتائجها مع أي من الأشخاص ذوي الدور المحوري في اتخاذ القرار، وابحث عمّا تحتاج إليه من أجل إنجاح الأمر. هل تحتاج إِلىٰ خبير من العالم الخارجي لإعطاء المصداقية للفكرة؟ هل تحتاج إِلىٰ الائتلاف مع القوى التي تعمل في الخفاء؟ لقد واجهت موقفاً ذات مرة كانت فيه للشخص الكبير ذي الشأن علاقة غرامية منذ زمن طويل مع إحدى المديرات اللواتي يتبعن له. وكان طرفا العلاقة وحدهما يعتقدان أن تلك العلاقة سرية، ولم يكن الشخص الكبير يوافق علىٰ أي شيء ما لم توافق عليه المديرة مع أنّها لم تكن عضو في اللجنة

التنفيذية. ولذلك فقد كنا نذكر أمامها بشكل عرضي فوائد الأمر الذي نريد الموافقة عليه، ولم يكن من المفترض أن علينا القيام بذلك، إلاّ أن الأمر كما ترى، الحياة في المنظَّمات حياة قاسية.

إذا لم يكن في استطاعتك أن تعمل علىٰ بعث المشروع القديم، فإن إدخال جوش في أحدث المشاريع المتوفرة لديك وأكثرها اعتباراً قد يكون الطريقة التي يمكن بها دفع جوش إلىٰ الارتباط والالتزام من جديد. وإذا عاملته معاملة حسنة ينخفض احتمال تنفيذه لما هدد به من حرمان الشركة من رأسماله الفكري وإذا ما وجد في المشروع الجديد التحدي الفكري الذي كان يواجهه في المشروع القديم، فإنه قد يكون مستعداً لإعطائك وإعطاء الشركة فرصة أُخرى.

الخلاصة

إن للإبداع وجهين، الفكرة العظيمة، والقدرة علىٰ تحويلها إلىٰ شيء ذي قيمة، وقد يكون الوجه الثاني منطقة غير مألوفة بالنسبة للمبدع. إن بإمكانك أن تساعد علىٰ تحويل الفكرة إلىٰ حقيقة، إلاّ أنك بحاجة لأن تقوم بذلك بطريقة تبقي علىٰ المبدع في المركز وفي المقدمة، لأنه إذا ما اعتقد أنه قد نحّي جانباً فإنك قد تخسره أو أنه سيتوقف مؤقتاً عن توظيف قدراته العقلية، ولو أنه سيكون حاضراً بجسده عند استلام شيك راتبه. إنه خط دقيق، إلاّ أنك إذا ما أبقيت في ذهنك الدور الذي تقوم به كموجِّه سياسي، فإن ذلك سيساعدك علىٰ تركيز دورك، وعلىٰ أي حال، فإن البقاء في المركز وفي المقدمة يتطلب من المهارة أحياناً ما يفوق المهارة التي يتمتع بها المشاكس. وسوف يغطي الفصل التالي موضوع كيفية القيام بتدريبه.

النقاط الرئيسية

- إن الإبداع يتضمن الفكرة العظيمة والقدرة علىٰ إيصالها إلىٰ الأسواق.

- إن ذلك يتطلب القدرة علىٰ إقامة التحالفات وهو أمر لا يتقنه المبدعون.
- علىٰ المدراء أن يكونوا موجهين سياسيين.
- إن المهارات الحاسمة هي حشد الدعم وتوفير الغطاء الجوي، وأخذ الفضل والحصول عليه وإدارة التوقعات، والحصول علىٰ التعاون دون التبنّي والتمسّك بالمبدعين.



الفصل التاسع

تدريب المشاكسين

يشكِّل المدير نقطة عازلة من الناحية السياسية بين المشاكس وبين باقي المنظّمة، وعلىٰ أي حال، فإن المشاكسين قد يكونون علىٰ قدر كبير من توطيد العزم بما يجعلهم يلحقون الضرر بأنفسهم وبمشاريعهم. وعلىٰ المدير العمل علىٰ إقناعهم بأن يحصلوا علىٰ بعض المهارات السياسية الأولية وأن يساعدهم علىٰ ذلك. يقدم هذا الفصل بعض الأفكار المفيدة حول كيفية القيام بذلك.

مقدمة

لقد بحثت في الفصل السابق كيف تكون موجِّهاً سياسياً للمشاكس/ المبدع الذي يعمل لديك، وهو دور هام ينبغي علىٰ المدراء الاستمرار في القيام به، إلاَّ أنك قد تحتاج إلى أن يقدم لك المشاكس أكثر مما يقدمه ببعض الشيء. وفي الوقت الذي يمكنك فيه أن تحاول أن استبدال فطنتك السياسية بفطنته هو، إلا أنه ربما لم يكن باستطاعتك أن تكون البديل الكامل له.

إن نقص المهارة لديه قد يجعلك تعمل في اتجاهات متضاربة، فإذا كنت منهمكاً في إقامة التحالفات اللازمة من أجل فكرته، في الوقت الذي يقوم بلدغ نفس الأَشخاص الذين تسعى لمصادقتهم، فإن ذلك سوف يجعلك تمضي مسرعاً نحو الضياع. وكذلك فإن المشاكس الذي يبتعد عن المعايير بأكثر مما

ينبغي قد يشكِّل خطراً علىٰ فعاليتك، إلاَّ أن إجباره علىٰ الدخول إلىٰ الحظيرة أَو علىٰ الخروج منها سيؤدي إلىٰ نقص الإبداع، وعليك أن تتبع خطاً دقيقاً في ذلك.

مشكلتان

لا بد أنك تدرك أن قليلاً من العمل الجيد مع الآخرين قد تكون له فوائد جمّة.

وتبيِّن الأبحاث التي أُجريت حول الذكاء العاطفي أن هذه الصفة تعادل في أهميتها بالنسبة للنجاح ضعف ما يعادله الذكاء الخام أَو المعرفة التكنولوجية.

ومن المؤكد أنه من غير المحتمل أن يوافق المشاكسون علىٰ هذه الحجة، إذ إن الجزء الأكبر من نظرتهم إلىٰ أنفسهم يرتبط باعتزازهم بكفاءتهم التكنولوجية، كما أنّهم لا يملكون الكثير من الإيمان بأي شيء يشكّك في تفوّقها.

وهكذا، فإنك في الوقت الذي لا تريد فيه أن تقتل الإوزة التي تبيض ذهباً، فإنك بحاجة إلىٰ أن تشجعها علىٰ ألاّ تقوم بمهاجمة غيرها من الإوز في الوقت الذي تضع فيها بيضها. هل تذكر جوش في الفصل السابق؟ لقد وعدت رئيسك فيليس بأنك سوف تتحدَّث إليه حول توبيخه المدير العام علناً، لنر كيف يمكن أن يسير عليه هذا الأمر.

أنت : جوش، لقد كانت فيليس في مكتبي للتو.

جوش : حقاً؟ ما الذي تريده تلك المرأة المشاكسة العجوز؟

أنت : لقد كانت منزعجة إلىٰ حد ما مما يتعلق باجتماع الإدارة البارحة.

جوش : أتعني عندما كنت ندّاً لـ Aveno؟

أنت : نعم، هذا ما كانت تتحدَّث عنه.

جوش : نعم، لقد كان ذلك أمراً عظيماً، لقد سمَّرته في مكانه بشكل حقيقي وأمام الجميع أيضاً، لقد كان ذلك أمراً ممتازاً.

أنت : هذا ما أردت أن أتحدَّث معك حوله.

جوش : حقاً؟ هل تعاني فيليس من تكوّن عقد في سراويلها الداخلية؟

أنت : إنها منزعجة.

جوش : آه، دعها تغلي بشكل بطيء، لقد حان الوقت كي يقوم شخص ما بقول الحقيقة.

أنت : ما الذي تعني بـ(الحقيقة)؟

جوش : إنك تعلم تماماً، إذا كانوا يظنون أنني سأبقى في العمل بعد أن قاموا بتخزين مشروعي، فإن أمامهم شيئاً آخر كي يفكروا به.

أنت : ليس هذا ما فهمته نتيجة للاجتماع، بل إن الحقيقة هي عكس ذلك. لقد أحبوا الفكرة إلاَّ أن المشكلة تكمن في التمويل.

جوش : كان لديهم ما يكفي من الأموال من أجل شراء شركة Dedalus.

أنت : السبب راجع إلىٰ شرائهم Dedalus ولم يبق لديهم رأسمال كاف في الوقت الحاضر.

جوش : إن هذه مجرد خدعة، إنهم لن يدركوا الفكرة الجيدة حتى لو أنها عضّتهم في أنوفهم، لقد قلت ذلك لـAveno.

أنت : هذا ما سمعته، لكنهم لا يريدون تمويل المشروع يا جوش، هذه هي المشكلة حالياً.

جوش : إن العثور علىٰ متعاقد احتياطي هو أكثر أهمية من نظام التوجيه هذا. هل تدرك ما الذي يمكن أن يعود به هذا النظام علينا؟

أنت : نعم يا جوش، لقد سبق لنا بحث هذا الموضوع، إلاَّ أن Aveno يريد أن يؤمّن له التمويل، وإلاَّ لما طلب منا العودة في ربع السنة المقبل.

جوش : هذه مدة طويلة جداً.

أنت : إلاَّ أن لدينا تمويلاً مؤقتاً، وهذا يعني أنه جاد في الأمر.

جوش : حسن، التمويل المؤقت، نعم لقد كان ذلك أمراً جيداً.

أنت : للأمانة، لقد كنت قاسياً بعض الشيء علىٰ الرجل، أقصد أنه يريد المضي قدماً إلاَّ أن المسألة هي مسألة توقيت.

جوش : حسن، قد يكون الأمر كذلك، إلاَّ أنني قد تعرضت للدغ.

أنت : بالتأكيد، يمكن لي أن أدرك ذلك لو أنه رفض طلبك، لكنه لم يفعل ذلك.

جوش : حسن، من الممكن أنه لم يرفضه، من الممكن.

أنت :	إذن، ماذا تظن أن بإمكاننا أن نفعل؟
جوش :	ما الذي تقصده؟
أنت :	أعتقد أنك قد قسوت عليه بشكل كبير.
جوش :	أليس ذلك هو مقابل ما يتلقاه من أجر؟
أنت :	أن يوبّخ بعنف علناً من أجل شيء لم يفعله؟ لا أعرف، غير أنني لا أرى أن ذلك كان صواباً!
جوش :	حسن، ما الذي تتوقعه؟
أنت :	لا أدري... ما هو الشيء الذي يمكن أن يصحح الأمر على ما تعتقد؟
جوش :	لن أعتذر.
أنت :	إنني لا أوحي بذلك، ولكن ما رأيك برسالة بريد إلكتروني تشرح فيها أين ذهب بك الظن؟
جوش :	تعني أنني ظننت أنه قد رفض طلبي، أعتقد أن ذلك ليس بالأمر المستحيل، إلاّ أنني لن أعتذر.
أنت :	كلا، وإنما أن تشرح له أنك لم تفهمه بشكل صحيح، إن ذلك سيجعلك تلتقي به في منتصف الطريق، ألا ترى ذلك؟
جوش :	إن ذلك ممكن، دعني أفكر بالأمر.

هل أن جوش سيرسل رسالة البريد الإلكتروني؟ إنه قد يرسلها وقد لا يفعل. وإذا ما أرسلها فإنك تكون قد نجحت في اجتياز الأمر هذه المرة، أما إذا لم يرسلها، فإن عليك أن تتعاون مع فيليس من أجل تحديد شيء آخر يمكن فعله. وحتى لو أنه لم يرسل الرسالة، فإن عليك أن تستمر في العمل على طرفي السياج، تهدئة الأمور من جهة وإرضاء كل من المشاكس وذوي المناصب العليا من جهة أُخرى.

إن ذلك الحديث يبيِّن مدى الاختلاف في وجهات النظر بينكما، إذ إنه يعتقد أن القيام بمهاجمة المدير العام لم يكن إلاّ شيئاً من الهزل، بينما أنت ترى مهنتك ومشروعه يتلاشيان في ضوء الشمس. وبما أنه غير منهمك في

السياسة وغافل عنها ولا يهتم بها، فإنه لا يدرك الخطر الذي يحيط بالمشروع.

كما أن ذلك الحديث يلفت النظر إلىٰ مواجهتك مشكلة مزدوجة في مساعدة المشاكس علىٰ صقل الأطراف الخشنة، إذ إنه بحاجة للحصول علىٰ المهارات المختلفة واستعمالها، إلاَّ أن عليك أن تقنعه قبل ذلك بأن عليه أن يتعلمها. وسوف ينظر إلىٰ تلك المهارات التي تتحدث عنها علىٰ أنها اللعب السياسي والتدخّل في ما لا يعنيه من الناحية البيروقراطية، وتحبيذ النفس إلخ. كما أنه قد يكون علىٰ قناعة بأنه ليس هناك ما هو بحاجة لأن يتعلمه منك، أَو أن ما لديك من أمور ليتعلمها لا تستحق التعلّم.

إن ذلك يثبط الهمة، أليس كذلك؟ لكنه ليس مبرّراً للاستسلام. إن من المعقول أن يكون هناك حد أدنى من الأداء المطلوب تقديمه في أية منظّمة. وإنك لا تتوقع من جوش أن يدير دوافع الإحسان من أجل سلال عيد الشكر، وبالمقابل فإنه لا يطلب منك أن تقضي وقتك في إزالة الأنقاض في أعقاب التدمير الذي يحدث. إن ذلك أمر يمكن القيام به، تابع القراءة.

تعليم الأَشخاص الأذكياء

إن أحد الكتّاب المفضلين لدي في مجال الإدارة هو كريس أرغيرس Chris Argyris وتتصف كتاباته بحسن التقدير إلىٰ حد بعيد، وله مقال بعنوان «تعليم الأَشخاص الأذكياء كيف يتعلّمون»(1)، وقد نُشر في مجلة «هارڤارد للأَعمال» منذ نحو عقد من الزمن، وعلىٰ أي حال، فإن ما قاله لم يفقد قيمته لمجرد أننا قد انتقلنا من قرن إلىٰ قرن آخر.

---

(1) كريس أرغيرس Chris Argyris «تعليم الأَشخاص الأذكياء كيف يتعلمون» مجلة هارڤارد للأَعمال (أيار/ مايو حزيران/ يونيو 1991) ص 99 ـ 109.

يبرز الكاتب في مقالته أن الأَشخاص الأذكياء غالباً ما يكونون علىٰ درجة كبيرة من الرسوخ في ذكائهم، أي أنهم قد اعتادوا أن تكون لديهم الأجوبة الصحيحة دوماً وعلىٰ أن يكونوا في موقع القيادة بشكل دائم. وهم من أجل أن يحافظوا علىٰ هذا التخيّل (إنك تعلم أن ذلك هو تخيل، أليس كذلك؟)، فإنهم قد يوجهون حياتهم نحو المجالات التي يكونون فيها في القمة بالنسبة لطبقتهم من الناس. كما أنهم يقنعون أنفسهم بأنّهم إذا لم يكونوا قادرين علىٰ فعل شيء ما فإن هذا الشيء لا يستحق أن يقوم به أحد. وعلىٰ هذا فإن من السهل عليهم الاعتقاد أن الحاجة إلىٰ إقامة صلات جيدة مع من يعملون معهم هو نوع من ذرّ الرماد في العيون يقوم به الأَشخاص من الأنواع التي تتمسّك بحقوق الإنسان كي يشغلوا أنفسهم بشكل دائم.

وهكذا، وعلىٰ الرغم من أنّهم يعتقدون أن المهارات التي تريد أن تدرّبهم علىٰ اكتسابها هي أمور سخيفة ولا فائدة منها أَو أنها لا علاقة لها بالأمر، إلاَّ أن عليك أن تعلم أنهم قد يحاولون فعلاً تجنّب المجال الذي ليسوا أكفياء فيه ولو في الوقت الحاضر علىٰ أي حال.

التحضير للتدريب

قد يكون التحضير للتدريب هو الجزء الأكثر أهمية من مباراة الرمي بأكملها، وهو بالوقت نفسه الجزء الأقل ممارسة أَو الذي يمارس بأكثر الأشكال رداءة. إنك تتلهف علىٰ أن تبلغ جوش بكيفية عمله وأن تدرّبه علىٰ القيام بما هو أفضل. إنني أتفهم ذلك الدافع، ولكن لا تبدأ قبل أن تكون مستعداً، عليك أن تصرف بعض الوقت في التفكير بطبيعة المشكلة علىٰ وجه الدقة، وما هو الشكل الذي سيكون عليه التغيير المطلوب، وما هو المدى الذي لديك استعداد للمضي فيه في الضغط بذلك الاتجاه، وما هو الشكل الذي يحتمل أن يكون عليه رد فعل جوش، بل إن عليك أن تفكر حتى بما ستقوله في بادئ الأمر.

1 ـ حدّد المشكلة بشكل دقيق

ما هي المشكلة التي جعلتك تخرج عن طورك؟ سوف تجد في الصفة التالية بعض الأمور التي تهم المدراء والتي تتعلّق بالمشاكسين.

إن هذه اللائحة ليست لائحة شاملة، فقد تكون هناك بعض الطرق الفريدة التي يعمل بها المشاكس علىٰ تنغيص حياتك، وكلما مضيت نزولاً نحو أسفل اللائحة حول نوع السلوك كلما ازداد الشك في مدى الحكمة في محاولة تغييره. هل أن الأمر هو إخافة الآخرين والاستخفاف بهم؟ دون ريب. هل هو التجرؤ والتشكيك في الأبقار المقدسة؟ ربما ليس ذلك. وعلىٰ وجه التقريب ومهما كان ذلك مزعجاً، إلاَّ أن المشاكسين يحتاجون إِلىٰ هذه الصفات كي يحافظوا علىٰ وضعهم خارج المجموعة، ولكي يأتوا بأشياء جديدة نضرة، وإن النجاح في دكّ هذه الصفات قد يؤدي إِلىٰ نجاح في إخماد الإِبداع.

المشكلة	الوصف
الإخافة	• يقوم المشاكس باستخدام تفكير رئيسه ومهاراته الكلامية من أجل إرهاب الآخرين.
الاستخفاف بمساهمات الآخرين	• ليست هناك من فكرة في مثل جودة فكرته. • يشعر بوضع دفاعي إذا كان هناك شخص آخر لديه فكرة جيدة
مهاجمة الرؤساء بالكلام	• انتقاد الذين في السلطة وكأنه ليست لديهم أية مشاعر. • يستعمل في أغلب الأحيان جملاً مثل: «لا تملك الإرادة، ليس لك نفوذ، إنك بطيء بأكثر مما ينبغي، لا توجد لديك رؤية، إنك تدعهم يلعبون بك».
تخريب الجهود	• العمل بشكل فعَّال علىٰ إبطاء عمل الآخرين أو تشويهه أو إيقافه.
عدم التعاون	• عدم المشاركة في المعلومات ذات التأثير الحاسم علىٰ نجاح الآخرين. • التباطؤ.
عدم الإصغاء/ التجاهل	• عدم التقيد بالقواعد والأوامر والطلبات.

التشكيك بالأبقار المقدسة	• التكلم جهاراً عندما يعمل الناس علىٰ تغطية الأمور، إعادة اختراع الدولاب، ممارسة الألعاب، الازدواجية، منافسات الظهور، البرامج الزمنية الخفية، التمسك بالضغائن، حماية الخث Turf، النقاط العمياء، الرضا الذاتي[1].
تجاهل التوجيه	• القيام بما يريد بدلاً مما هو مفوض به.
التجرؤ	• الدفع بفكرته مهما كانت، حتى لو لم يكن هناك من يسمع، أو خاصة إذا لم يكن هناك من يسمع.

إلاَّ أن الأمر ليس ملزماً، إذ إنك سوف تلاحظ أنني قد وضعت «مهاجمة الرؤساء بالكلام» في موقع متقدم علىٰ اللائحة، لأن الرؤساء من الناحية الواقعية أقل احتمالاً لأن يدعموا الأشخاص الذين يصفون رؤساءهم بالغباء. وهذا أمر يعرفه المشاكس كما تعرفه أنت، والفارق بينكما هو أنك تقبل بهذا الأمر أما المشاكس فإنه يشجبه. ويحتاج الأمر منك إلىٰ أن تعمل علىٰ تلطيف بعض سلوكياته لسبب بسيط هو أن تلك السلوكيات تؤدي بالمشاكس إلىٰ سرعة الضياع حتى دون أن يكون مدركاً لذلك. وبحكم التجربة، فإن هناك حاجة إلىٰ تدريب المشاكسين علىٰ التمييز بين نبذ الفكرة وبين نبذ الشخص، وسنعود لاحقاً إلىٰ بحث هذه النقطة بشكل أكثر تفصيلاً.

عندما تضع يدك علىٰ المشكلة، عليك أن تتأكد من دقة تعريفها، ويجب أن لا تعرَّف علىٰ أساس: «إنه قاس علىٰ الناس بشكل زائد عن الحد أو: إنه غير مهذّب». عليك أن تحدّد السلوكيات موضوع البحث: «إنه يصف الناس بالغباء في غيابهم وفي مواجهتهم»؛ «إنه يستخدم لهجة تهكمية عندما يبدي

(1) أتوجه بالشكر علىٰ هذه الخلاصة الوافية، إلىٰ شارون ڤاندركي Sharon Vanderkaay نائب رئيس شركة X-Design للشؤون الاستراتيجية وهي شركة تعمل علىٰ مساعدة المنظَّمات علىٰ أن تعيد النظر في فرص الأَعمال الخاصة بها.

معارضة». وعليك أن تحصل علىٰ أمثلة حول زمن حصول ذلك ولماذا تحول إلىٰ مشكلة. «كان لدى (ديف) في الاجتماع الأخير بعض الأمور المثيرة للاهتمام كي يقولها، إلاَّ أنه التزم جانب الصمت عندما هزئت به، إننا بذلك نخسر أَفكاراً قيِّمة».

2 ـ قرّر المدى الذي تريد المضي إليه في ضغطك

إنك بحاجة، حتى بصفتك رئيساً، إلىٰ أن تفكر في عدد نقاط التقدير التي تكتسبها بتملق رؤسائك كي تستمر في السير في طريقك. إنك تريد من المشاكس أن يتغيّر إلاَّ أنك تريد منه أيضاً أن يستمر في عمله بشكل فعَّال، وإنك لن تكون بحاجة إلىٰ عملية جراحية ناجحة إذا مات المريض.

إن **الكيفية** التي تقوم بها بالتدريب هي مرحلة كبيرة علىٰ طريق تحقيق ذلك الأمر، إلاَّ أن عليك أيضاً أن تسأل نفسك ما إذا كانت المسألة هي مسألة (غرس العلم فوق قمة التل). وإذا كان لا بد من أن يتغير، فإن عليك أن تقطع كافة الياردات التسعة من التسلسل الآنف الذكر، وسوف تستنفد الكثير من مشاعر الرضىٰ؛ ولكن إذا ما كان ذلك أمراً حاسماً فإن عليك القيام به، وإذا لم يكن الأمر حاسماً عليك أن تقرّر ما إذا كنت ستقوم به علىٰ الإطلاق. هل يستحق ذلك ما استثمرته من وقت وما استهلكته من نقاط التقدير التي سبق لك تحصيلها، في سبيل جوش؟ لا أستطيع الإجابة عن هذا السؤال إلاَّ أنني أرى أنّه سؤال هام!

3 ـ حدِّد التغييرات المطلوبة من الناحية السلوكية

إنك تدرك المشكلة وتعرف المدى الذي تريد المضي إليه في ضغطك من أجل التغيير. والآن عليك أن تكون دقيقاً بالدرجة نفسها في ما يتعلق بالتغيير الذي تريد إدخاله. إننا نفرط في حماستنا في ما يتعلّق بهذه النقطة. «أريده أن يصبح أفضل وأكثر لطفاً وإنسانية وأقل إخافة للآخرين، أريده أن يقترب من

مصاف العباقرة» إن كل ذلك له شأنه إلاَّ أنه ليس محدداً بشكل كاف. إن عليك أيضاً أن تبقي على التغيير المطلوب داخل عالم الإمكانية، وإن من المستبعد أن تطلب من أتيلا Atilla (قائد محب للتدمير من شعب (الهون) المغولي الذي سيطر على جزء كبير من أوروبا الوسطى والشرقية نحو 540 ميلادية) أن يتحوّل إلى القديس فرانسيس St. Francis of Assisi.

عليك أن تحدد التغيير بشكل يمكّن أي شخص آخر، يراقب الأمور عن كثب، من أن يرى الفارق بين ما قبل التغيير وما بعده: «لقد أصبح في إمكانه أن يحضر اجتماعاً كاملاً دون صراخ أو تهكم أو استخفاف بالآخرين». وإذا لم يكن بإمكانك أن تكون دقيقاً في التحديد (الأمر الذي قد يكون صعباً دون وجود موقف أو قِيَم)، فإن عليك أن تدرك أن الأمر سيكون مبهماً بالنسبة إلى جوش أيضاً. وحتى لو أنه تغيّر، فإن جوش الجديد قد لا يبدو على الشكل الذي كنت تتوقعه تماماً.

وفي النهاية، فإن عليك أن تكون واضحاً في ما يتعلق بالخطوات التالية، وهل ستقوم بأشياء أُخرى مثل المراقبة أو التدريب الإضافي؟

4 ـ عَيِّن رد الفعل الدفاعي المحتمل

إنني سوف أذهل إذا لم يكن رد الفعل الأولي تجاه تدريبك هو الغضب والموقف الدفاعي مهما كنت حذراً. إذ إن المشاكسين والمبدعين غالباً ما يكون لديهم إيمان بصحة وجهات نظرهم وبمعارفهم الاستثنائية وبقدرتهم الفائقة على التفكير العام. وهم بكل بساطة لا يعتقدون أن لدى الآخرين الكثير كي يعلموهم. وإذا ما أخذنا هذا الأمر بالاعتبار، فإن سماع ما هو مختلف سيكون فيه شيء من الصدمة. ومن الطبيعي أنّهم سوف يبدون بعض الموقف الدفاعي، إلاَّ أن ذلك ليس سبباً في أن نتجنّب الحديث معهم، بل إن الأمر عكس ذلك تماماً. إن الناس غالباً ما يستعملون الغضب من أجل إيقاف الآخرين عن بحث المواضيع غير المريحة، ولذلك فإن عليك متابعة الضغط.

يقدِّم لك الشكل المبين أدناه بعض الأمثلة عمّا يقوله الأَشخاص عندما يكونون في موقف دفاعي، ترى أي مثال منها يحتمل أن يستخدمه المشاكس الذي يتبع إليك؟ إن ردود الفعل الدفاعية تهدف إِلىٰ حرفك عن النقطة الرئيسية، وإنك إذا ما انخرطت في جدول طويل يستغرق فترة من الزمن حول مدى صحة اضطلاعك بالأمور فإن من الممكن تجنّب التصحيح. والسر في الأمر هو أن لا تنخرط، وعليك أن تقوم بسرد أية معطيات تتوفّر لديك أَو أية وجهات نظر أَو كلتاهما معاً ولكن إيَّاك أن تجادل في ما إذا كانت اهتماماتك صحيحة أَو دقيقة أَو ملائمة. وإذا ما قال لك «إنك تجعل من تل وكر الخلد جبلاً» فعليك أن تقول له: «إنني لا أوافقك علىٰ ذلك، أعتقد أن من المهم أن تتحدّث عن الطريقة التي تتعامل بها مع الفنيين». أترى؟ إن المسألة ليست علىٰ هذه الدرجة من الصعوبة أليس كذلك؟ عليك فقط أن تبقي علىٰ كونك رقماً قياسياً محطماً في كل مرة يظهر فيها رد فعل دفاعي.

وعلىٰ أي حال، فإنني لا أفترض بشكل آلي أن كل اعتراض يعتبر دفاعاً، إذ إن بعض الاعتراضات قد تكون شرعية. وإنك قد تفقد حجة قيمة إذا ما كنت تحلق بالطائرة مستخدماً الطيار الآلي كما أنك سوف تخفض من فعالية تدريبك إذا ما تجاهلت الأسباب الصحيحة للمشكلة.

ولنفرض أن جوش يقول: «إن مارجوري هي السبب، أليس كذلك؟ إنها مثيرة للمتاعب بشكل كبير وقد شكتني إِلىٰ كل رئيس عمل معنا من الرؤساء» فهل تعلم بذلك؟ أمن الممكن أن يكون جوش علىٰ حق؟ إنني لا أوحي بأنه كذلك، إِلاَّ أن «موقفه الدفاعي» قد يكون فعلاً رأياً شخصياً مختلفاً حيال المشكلة التي اعتقدت أنك قد فهمتها.

ما هو الشكل الذي يمكن أن تبدو عليه ردود الفعل الدفاعية

المشكلة ليس لها وجود	هذا غير صحيح. لقد دققعت المعطيات. إن إحساسك خاطئ
حتى لو أنها كانت موجودة إلاَّ أنها لا علاقة لها بالموضوع	لا يهمني الأمر. ليس لدي وقت لهذه الأمور. ما هو ذلك الأمر الكبير؟ لا يمكنك أن تعلمني ما يجب علي أن أفعل. هل أن الأمر هام حقاً؟
حتى لو أنها كانت موجودة فليس لي خيار في الأمر	إنني بحاجة إلىٰ هذا من أجل المشروع. لقد أجبرني موعدك النهائي علىٰ ذلك.
هناك شيء من الخطأ فيك.	إنك تجعل من تل وكر الخلد جبلاً. إنك تخطئ في تقدير الموقف. لديك فرط حساسية.
هناك شيء من الخطأ في الآخرين.	إنك تعمل سمساراً له. إنها تطلب أكثر مما ينبغي. عليهم أن يصبحوا أكبر سناً. هذا نوع من الدلال. لو كان يقوم بعملها لا أكثر لما كانت لدي هذه المشكلة. إنه يأخذ الأمر علىٰ محمل شخصي أكثر مما ينبغي. يجب عليها ألاّ تشعر بمثل هذا الشعور. عليهم أن يعتدلوا في جلستهم وأن يطيروا بشكل صحيح.

5 ـ اجعل خط بدئك خطاً مدروساً بدقَّة

كما سبق لي أن ذكرت سابقاً، فإن مهمتك الأولى سوف تكون إقناع المشاكس بأن عليه أن يتغيَّر بأية حال. وعلىٰ هذا فإن تحديد خط بدئك هو

مسألة حاسمة، وإليك بعض الإمكانيات التي يمكنك تطبيقها في بعض المواقف المختلفة.

- إن تنفيذ الفكرة يساوي في الأهمية الفكرة نفسها، وإلاَّ فإن الأمر يصبح مضيعة للقدرة على التكوين.
- هل تعرف ما يعتبره السياسيون أنه واجبهم الأول؟ أن يبقوا مُنتَخَبين. وهذا أمر معقول. وإنك لن تستطيع أن تؤثِّر في الناس إذا لم يكن هناك من يصغي إليك وهذا الأمر صحيح هنا أيضاً، إذ إن الناس إذا ما انصرفوا عن الإصغاء فإنّهم لن يسمعوا الفكرة العظيمة، نحن أيضاً بحاجة لأن نبقى مُنتخبين.
- إننا نطلب من الناس أن يقبلوا تحدياً صعباً حقاً، وأنا أعرف أن الأمر يستحق ذلك إلاَّ أن علينا أن نحدّد مقدار ما نطلبه منهم بشكل موزون.
- إن هذه الفكرة أعظم من أن نخسرها، إلاَّ أننا إذا لم نكن حائزين ثقة الإدارة العليا فإنها لن تسير في أي اتجاه كان!
- أتعلم، إن فكرتك تجعل التسويق يبدو سيئاً، وأنا أعرف أن ذلك يجب أن يغير من الأمر في شيء إلاَّ أنه يغيِّره فعلاً، إننا لا نريد أن نخسر مباراة الرماية بأكملها لأن أنف أحد الأَشخاص قد خلع من مكانه.
- إنك تعرف وأنا أعرف أن هذه الفكرة هي فكرة هامة، وهي ناضجة من أجلنا ولم تنضج على شجرتها لتكون في متناول الجميع، علينا أن نكون أذكياء في ما يخص الكيفية التي نجعلهم فيها يرون ما نرى.

عندما يصبح لديك خط للبدء، عليك أن تضع قائمة بالنقاط التي تريد تغطيتها: حدِّد المشكلة والأسباب التي تجعل من المهم الحديث عنها؛ والمعطيات التي تتوفَّر لديك من أجل دعم وجهة نظرك، وما هي الأشياء التي يجب تغييرها وما هي الطريقة التي ستكون مستعداً فيها لتقديم المساعدة.

تجنّب استعمال كلمة «تدريب»

علىٰ الرغم من أنني قد استعملت هذه الكلمة مراراً في هذا الفصل، إلاَّ أنني لا أستعملها مطلقاً تقريباً في الأحاديث، إذ تحمل معنى يرتبط بها بشكل كبير إذ إن فيها الكثير من «إنني أعرف أكثر مما تعرف، عليك أن تستمع إلي» وعليك بدلاً من ذلك أن تستعمل بدائل لها مثل القيام بما يأتي:

- طرح بعض الأَفكار الأُخرى هنا وهناك.
- خيارات الأَفكار البارعة المفاجئة.
- أخذ الموضوع من منظور مختلف.
- القيام بدور اللوحة المُصوِّتة التي تركب علىٰ الآلة الموسيقية الوترية كي تزيد صوتها وضوحاً وجهارة.

وعلىٰ أي حال، فإن الكلمات ولو كانت من الناحية التوجيهية أقل وصولاً إلىٰ الأعماق إلاَّ أنه لا بد لك من القيام بالتدريب. وإذا ما أبدى المشاكس مقاومة لذلك فقد يتطلب الأمر منك أن تتحوّل إلىٰ التعابير التي توضح بجلاء أن للمسألة طابعاً إلزامياً أَو مستعجلاً وقد يتضمن ذلك:

- الحاجة إلىٰ العمل عل حل المشكلة.
- تقرير كيفية تجنّب المشكلة.
- تبديد المخاوف.

وتذكر، أنك ولو كنت تفضل أن يكون المشاكس راغباً في التدريب، إلاَّ أن هناك أحياناً يتوجب عليك فيها القيام بتدريبه حتى لو لم يكن راغباً بذلك.

تدريب المشاكس

كما ذكرت في فصل سابق، فإن المشاكسين علىٰ الرغم من استعدادهم للتحدّث بصوت عال وبحرية عن أخطاء الآخرين، إلاَّ أنهم قد لا يقومون بذلك في حضور الشخص. إذ إن لديهم مشكلة (كما لدى الكثير من الناس) في مجابهة مسائل العمل بشكل مباشر بدلاً من التحدث عنها في ممرات مباني المكاتب ومن خلف الظهور. إن المشاكس لا يمارس المكر بالضرورة، بل إنه بشكل موضوعي قد لا يكون مدركاً لكيفية التعامل مع الموقف بشكل مختلف،

ولكن بما أنه يعبر عن رأيه بصوت مسموع إلىٰ حد بعيد، فإن ذلك قد يسبِّب الكثير من جرح المشاعر إذا ما سمح له بالاستمرار. وإن الخطوات الآتية ستقدِّم لك المساعدة في تدريبه.

1 ـ اصعد بالمشكلة إلىٰ السطح

إن جوش وفنّية المختبر التابعة له ما زالا مستمرين في خوض معركة مستمرة منذ توليهما العمل، فهي تشكو من أنه لا يأخذ بأي من اقتراحاتها، وهو يرى أنها بطيئة في عملها أكثر مما ينبغي إضافة إلىٰ كونها ثرثارة. وكلاهما يحتاج إلىٰ تدريب وسوف تبدأ بـ(جوش)، بعد أن أنجزت فرضك المنزلي المبين أعلاه. والاجتماع الفني علىٰ وشك الانتهاء.

أنت : حسن يا جوش، هل لديك شيء آخر؟

جوش : كلا، لقد انتهيت.

أنت : لدي شيء آخر، كيف تسير الأمور بينك وبين (مارجوري)؟

جوش : علىٰ ما هي عليه دائماً، أتمنى لو أنك تتخلّص منها.

أنت : إن مهاراتها نادرة إلىٰ حد بعيد، سيكون من الصعب إيجاد بديل منها.

جوش : يمكننا بالتأكيد أن نجد شخصاً لا يشكو ويتذمر بشكل دائم.

أنت : حتى لو تمكنا من إيجاد شخص آخر، إلاَّ أن الوصول به إلىٰ سرعة العمل المطلوبة سوف يؤدي إلىٰ تأخير برنامجنا الزمني. أعتقد أن من الأفضل لكما أن تعملا علىٰ ترسيخ علاقتكما في العمل علىٰ أُسس أفضل.

جوش : حسن، هذا عظيم، تحدث إليها في الأمر.

أنت : سأفعل ذلك، إلاَّ أنني أعتقد يا جوش أنه في مثل هذه المسائل فإن الأمر يحتاج إلىٰ شخصين من أجل رقص التانغو.

جوش : هاه؟

أنت : عندما تسير الأمور بشكل سيئ، فإن من الممكن أن يكون هناك الكثير من العصافير التي يمكن إصابتها بضربة واحدة.

جوش :	هل تعتقد أنني سوف أتحمّلها لا أكثر؟ إن ما أعطيه هو بقدر جودة ما أحصل عليه.
أنت :	إلاَّ أن هذه هي المشكلة، أليست كذلك؟ إن من الصعب أن تجعل الأمور في وضع أفضل إذا كل شخص لا يفعل أكثر من محاولة أن يثأر من الآخر.
جوش :	هي التي بدأت بذلك.
أنت :	كما تعرف، إن الأمر يشبه موضوع السلام في إيرلندا الشمالية، أقصد أنه كيف يمكن حدوث أي شيء ما لم يقرر أحدهم القيام ببداية جديدة؟
جوش :	جميل، سوف أنظف اللوح. والآن هل انتهينا؟
أنت :	حسن، إنني سعيد بسماع ذلك، إلاَّ أنني أعتقد أن الأمر يحتاج إِلىٰ ما هو أكثر من النية الطيبة من أجل حل مشكلة كهذه.

عندما تفتتح الحديث، تأكّد من أن تذكر لماذا تشعر بأهمية بحث الموضوع «أعتقد أن من الأفضل لكما أن تعملا علىٰ ترسيخ علاقتكما في العمل علىٰ أُسس أفضل»، وما هو الأثر الذي سوف يخلفه عدم حل المشكلة «إن ذلك سوف يؤدي إِلىٰ تأخير برنامجنا الزمني» قد يكون لدى جوش فكرة عن الاتجاه الذي تريد أن تؤدي إليه بهذا الحديث، فيعمد إِلىٰ محاولة قطع الطريق عليك، وهذا نوع من رد الفعل الدفاعي يجب توقعه، وعلىٰ أي حال فإنك لا تستطيع التوقف عند هذا الحد، إذ إنه بمجرد أن تعود مارجوري إِلىٰ إزعاجه من جديد فإن الثأر سوف يعود وبأقصى الزخم، ولا يمكنك أن تأخذ بما أكده لك من أن فأس الصراع قد طُمرت.

سوف تلاحظ أيضاً أن جوش يحاول أن يحوِّل مجرى الحديث نحو دور مارجوري، وهذا أمر يمكن فهمه إذ إن مارجوري هي المشكلة من وجهة نظره. وعليك أن تسلِّم بأن هناك مشكلة من كلا الطرفين «يمكنني أن أتحدث إِلىٰ مارجوري»، ولكن عليك أن تتابع التركيز علىٰ مسؤولية جوش في حل المسألة.

2 ـ قم بالتدريب

لقد كان لدى جوش رد فعل دفاعي تجاه محاولتك فتح الموضوع، ولكن لا تدع ذلك الأمر يردعك عن المحاولة، تابع التحرك إِلىٰ صلب المسألة، وهي مساعدته علىٰ تعديل سلوكه.

أنت :	ما هو الشيء المختلف الذي يمكنك القيام به من أجل تحسين الأمور؟
جوش :	أنا لست المشكلة.
أنت :	جوش، إذا كان الأمر يحتاج إِلىٰ شخصين من أجل رقص التانغو فإن علىٰ كل منهما أن يعمل علىٰ ذلك.
جوش :	حسن، لو أنها تفعل ما أقول فقط دون أن تجادل. . .
أنت :	جوش، إنني أسألك أنت عمّا يمكنك أن تفعله ولا أسأل مارجوري.
جوش :	سام، إنها مارجوري. . . .
أنت :	آسف يا جوش، إنني لا أقبل ذلك، أعتقد أن هناك دوماً شيئاً ما يمكننا القيام به.
جوش :	مثل ماذا؟
أنت :	علىٰ سبيل المثال، لقد قلت إن مارجوري تتجادل معك. . .
جوش :	بشكل مستمر.
أنت :	ما رأيك في أن تشرح لها الأسباب التي تجعل اقتراحاتها غير قابلة للتطبيق بدلاً من أن تستخف بها!؟
جوش :	ليس لدي ما يكفي من الوقت كي أشرح لها عملها.
أنت :	والذي هو؟
جوش :	أن تقوم بما أقول لها.
أنت :	كلا يا جوش، إن هذا ليس صواباً، إن مارجوري فنّية ماهرة وهي قادرة علىٰ إعلامنا إذا ما سارت الأمور في طريق خاطئ.
جوش :	لن يسير أي أمر في طريق خاطئ إذا ما التزمت بالقيام بما يُطلب منها فقط.
أنت :	جوش، إنني بحاجة إليك من أجل حل هذا الوضع بشكل يناسب الجميع. والحل يبدأ بأن تستمع إليها.
جوش :	ولكنها اقتراحات سخيفة يا سام.

أنت : كلها سخيفة؟ ألم تبين لك مارجوري أن نسب التفاوت المسموح به في المنظومة الفرعية (ب) كبيرة إلىٰ حد بعيد؟

جوش : حسن، لقد كانت تلك هفوة حظ.

أنت : وكيف لك أن تعرف أنه ليس لديها الكثير منها؟

جوش : أقول لك، لقد كان ذلك مجرد تخمين.

أنت : هيا يا جوش، إنك تعرف أن ذلك غير صحيح، لقد أنجتنا مارجوري من الأذى، وقد تكون قادرة علىٰ القيام بما هو أكثر من ذلك إذا ما لقيت آذاناً صاغية.

جوش : سام، ليس لدي الوقت.

أنت : كم من الوقت يتطلب الأمر؟ ما الذي قلته لها في المرة الماضية؟

جوش : عندما طرحَتْ اقتراحاً سخيفاً؟ لقد قلت لها ذلك.

أنت : هل قلت لها أن اقتراحها سخيف؟

جوش : طبعاً.

أنت : ولكن لِمَ كان الاقتراح سخيفاً؟

جوش : سام، إنك غير قادر علىٰ فهم الأمر، إن ذلك يتجاوز قدراتك بكثير.

أنت : قد يكون الأمر كذلك، ولكن مارجوري هل هي قادرة علىٰ فهمه؟

جوش : قد تكون قادرة علىٰ ذلك.

أنت : إذن ما هي المشكلة في شرح الأمر لها.

جوش : إن ذلك مضيعة للوقت، فلِمَاذا أزعج نفسي؟

أنت : لأنها كلما حصلت علىٰ المزيد من الشرح كلما كان بإمكانها أن تقدم لك الأفضل، وذلك أمر لا يمكن لها أن تقدره ما لم تفهم السبب في عدم ملاءمة اقتراحاتها.

جوش : يا إلهي، إن في ذلك مضيعة هائلة للوقت.

أنت : ولكن أليس في الشجار معها مضيعة للوقت أيضاً؟

جوش : حسن، نعم وهذا هو السبب الذي من أجله يتوجب التخلّص منها. . . .

أنت : جوش، هل لك أن تحاول شيئاً ما؟ خلال الأسبوع المقبل فقط، حاول أن تفسِّر لها السبب في أن شيئاً ما لن ينجح، جرب ذلك فقط وانظر في ما إذا كان سيؤدي إلىٰ اختلاف الوضع.

جوش : إنني لا أرى. . . . .

أنت : جوش، أريد منك أن تجرِّب ذلك، هل ستفعل؟

جوش : آه، حسن، إذا كان ذلك يعني الكثير بالنسبة لك.

كان من الممكن أن يستمر هذا الحديث لفترة أطول، إذ إن ذلك يتوقف علىٰ درجة الموقف الدفاعي الذي كان عليه جوش، ومدى مهارته في نشر ستائر الدخان، وقد جعلت من جوش شخصاً غير محنّك إلىٰ درجة كبيرة في كلتا الحالتين كي أختصر بعضاً من المواقف الحرجة، إلاَّ أنك تدرك المغزى. وعليك أن تتوقع أن يكون التدريب مزخرفاً باعتراضاته المتواصلة حول القيام به أصلاً.

من الأفضل دوماً أن تبدأ بسؤال الشخص عمّا يقترح حول ما يمكن القيام به من أجل حل المشكلة، فإذا ما اقترح شيئاً قابلاً للتطبيق (أي أن **لا** يقترح) «إذا ما التزمت القيام بما يطلب منها فقط»، فإنك تكون قد انطلقت إلىٰ الأمام مسبقاً نظراً لأن الاحتمال الأكبر هو أنه سينفذ حلاً من عنده.

ولكن عليك أن لا تفاجأ إذا لم يكن قادراً علىٰ ذلك، أَو أنه لا يريد القيام به. ويمكنك أن تجبره علىٰ المشاركة في الحديث إلاَّ أنه ليس بإمكانك أن تجعله راغباً في حل المشكلة. وقد يتطلب الأمر منك أن تأتي باقتراح من عندك من أجل التغيير، وعلىٰ أي حال، فإن عليك أن تتوقع أنه بمجرد أن تأتي بالاقتراح فإن جوش سوف يرفضه حالاً، وقد يضطرك الأمر إلىٰ أن تنفق من الوقت أكثر مما تعتقد أنه معقول في شرح سبب أهمية تفسير الأسباب الكامنة وراء تصرفاته.

إن من غير المحتمل أن يقوم جوش بأي عمل عندما تتحدَّث إليه لأول مرة سوى العودة إلىٰ حديثه عدة مرات. وقد يحتاج الأمر منك إلىٰ إعادة الحديث معه بضع مرات قبل أن يظهر علىٰ شاشة الرادار الخاصة به ومن المحتمل أن يكون التقدم بطيئاً بسبب مقاومته للأمر. إلاَّ أنه عندما يبدأ بالاستماع إليك بشكل أفضل فإنه قد يرى أن هناك شيئاً ما في ما تقوله، وعليك أن لا تتوقع منه الإقرار بذلك («سام، لقد غيرت حياتي بشكل كامل، لا أعرف كيف أشكرك»)، إلاَّ أنه إذا كان عرف في أعماقه أن الأمور بحال أفضل فإنه قد

يصبح أقل مقاومة للتدخلات اللاحقة، إنه لن يصبح متلهفاً لها بل إنه سوف يصبح أقل مقاومة لا أكثر.

وعلىٰ أي حال، فإنك قد تصل إلىٰ نقطة يكون حمله فيها علىٰ التغيير نصراً له ثمن باهظ. أي أن الضرر الذي سيلحق بعلاقتك به كبيراً إلىٰ درجة تصبح فيها تلك العلاقة أكثر سوءاً مما كانت عليه قبل أن تبدأ. ومن الواضح أنك لا ترغب في الوصول إلىٰ تلك النقطة، ولذلك فإن عليك أن تنتبه إلىٰ أن عليك التراجع إذا ما وجدت أن المقاومة كبيرة جداً.

ومن حسن الحظ، فإن علامات المقاومة لدى أَشخاص من نوع جوش لا يحتم أن تكون لطيفة، إنه قد يجادل بشكل عنيف، وعندما يقوم بذلك عليك أن تقيس مدى شدة مشاعره. فإذا ما كان فَرْض التغيير أَو حتى فَرْض الحديث سيزيد من احتمالات أن يبتعد أَو أن يتوقف عن المساهمة، فإن عليك أن تقرِّر ما إذا كانت المخاطرة تستحق ذلك، وإذا لم يكن الأمر كذلك، فإن عليك أن تجد طريقة للخروج من الحديث بشكل لبق. وعادة فإن الموافقة علىٰ آخر ما قاله المشاكس تؤدي المطلوب كما في الوضع الآتي:

«سام، هذا أمر سخيف، إن فنيي المختبر هم من النوع المنتَحِب منذ الولادة، وإذا ما قمت بمجرد تجاهلهم فإنّهم قد ينسحبون أَو يلزمون الصمت».

«آه ـ إذن هذا هو الشكل الذي تعتقد أنه الأكثر ملاءمة».

«قطعاً، إيَّاك أن تعيد التفكير بهذا الأمر».

ومن ثم فإن عليك أن تنسحب، ولكن تذكر أن عليك أن لا تتراجع إلاَّ إذا وجدت أن الثمن قد أصبح أكبر من الفائدة المحتملة، وعليك أن تتوقع بعض المقاومة والمواقف الدفاعية، وعليك ألاّ تنسحب اليوم كي تخوض المعركة في يوم آخر إلاَّ إذا ما وصلت المقاومة، أَو المواقف الدفاعية إلىٰ نقطة الأزمة، وعليك أن تتذكّر دوماً أن كلاً من روما والعلاقات لم تُبنَ في يوم واحد.

استخدام الاستعارات التي يجب تذكّرها

قد يستعمل المشاكس التابع لك ما يملكه من ذكاء كي يأتي بطُرق مبتكرة جداً من أجل انتقاد خصومه، وقد توصلت من خلال التجربة المؤلمة والخطأ إلىٰ أن ترميم الأسوار يصبح أمراً بالغ الصعوبة عندما تكون هناك إهانات يجدر تذكّرها. وعلىٰ سبيل المثال، فإنني في بدايات عملي كمديرة قلت لأحد الموظفين لدي أن كل ما يفعله هو التذمّر. وقد شبهت عمله بما تفعله البقرة عندما تلقي بأقراص روثها علىٰ الطريق ثم تتابع سيرها. ملاحظة إلىٰ أهالي الأقاليم الجنوبية: إن القرص هو ما يستعمله لاعبو الهوكي إذ أنهم يدفعونها علىٰ الجليد (باستخدام مضارب خاصة)، أما الأقراص التي تتركها الأبقار علىٰ الطريق فإنها تتجمد في الشتاء، ويستعملها الأولاد أحياناً في لعب الهوكي. كما قلت ذات مرة لإحدى الموظفات أن إعطاءها أية وثيقة من أجل وضعها في الإضبارة يشبه إرسال تلك الوثيقة إلىٰ ثقب كالكوتا الأسود، ولم ينسَ أي من هذين الشخصين تلك العبارات مطلقاً. وعلىٰ هذا فإن عليك أن تشجع المشاكس علىٰ استخدام الكلمات التي لا يجدر تذكّرها عندما يتحدَّث، إن ذلك أفضل صدقاً.

3 ـ اطلب التغيّر

إنك كنت تدعم التغيّر في المراحل السابقة، وقد يكون ذلك كافياً أحياناً، إلاَّ أنه إذا لم يكن طلب التغيّر كافياً فإن عليك أن **تطلبه**. إن التغيّر أمر صعب، وإذا ما أراد جوش أن يفعل ما تطلبه منه فإن عليه أن يتجاهل ردود الفعل التي تثور في داخله وأن يأخذ الطريق السهل. إلاَّ أنه في الوقت الذي يكون فيه ذلك هو الطريق الأكثر إنتاجية، إلاَّ أنه ليس الطريق الواضح في غمرة تبادل الإشارة بأصابع الاتهام، كما أنه (ولنواجه هذا الأمر) ليس الأكثر إرضاء من الناحية العاطفية.

إن الفوز علىٰ الخصم أكثر جاذبية من التغيّر الشخصي، ولكن إذا ما كان ذلك يسبِّب مشكلة أساسية فإن عليك أن تعالج الأمر، وعليك أن لا تكتفي بدعم التغيّر لا أكثر بل إن عليك أن تطلبه.

	أنت:	جوش، هل لديك دقيقة من الوقت؟
	جوش:	بالتأكيد.
	أنت:	كيف تسير أمورك يا مارجوري؟
	جوش:	قد تكون أفضل من ذي قبل.
	أنت:	كنت أظن أنكما سوف تقومان بتجربة شيء جديد.
	جوش:	لقد فكرت بالأمر، إنه لن ينجح، أقصد أن مارجوري لن تتوقف عن طرح المقترحات السخيفة، ترى هل ستتوقف؟
عليك أن تذكِّره بما اتفقت عليه معه.	أنت:	دعنا نقتصر علىٰ دورك، هل حاولت أن تشرح لها السبب في أن مقترحاتها لن تنجح؟
	جوش:	كلا، لا فائدة من ذلك.
لا تدعه يفلت من الضَّارة	أنت:	وكيف لك أن تعرف ذلك إذا لم تحاول؟
	جوش:	ما الفائدة؟ علىٰ كل فإن كل شخص قد وُلد حاملاً نفس الدماغ الذي يحمله الآن.
	أنت:	كيف لك أن تعرف أن مساعدتها علىٰ تفهّم الأمور لن تجعلها أفضل حالاً في عملها؟
	جوش:	آه، هيا، لماذا يجب أن يجعلها ذلك أفضل حالاً؟
	أنت:	ولكن إن لم تحاول فكيف لك أن تعرف؟.
	جوش:	سام، ليس لدي وقت.
تابع التركيز علىٰ سلوكه	أنت:	جوش إنني جاد فعلاً حول هذا، إن مارجوري أغلى من أن نخسرها لمجرد أنه لا يوجد من يستمع إليها.
	جوش:	إنني لا أكبِّل يديها.
اجعل الطلب واضحاً	أنت:	إنني لا أطلب منك أن تفعل ذلك ولا أريد أن أفعل ذلك بنفسي، ولكن إذا لم أر أي تحسّن فسوف أضطر إلىٰ الموافقة علىٰ طلب النقل الذي تقدّمت به.

جوش: هذا جميل، إذن يمكن لنا استبدالها بشخص أفضل.

أنت: كلا، لا أرى ذلك يا جوش، وفي المقام الأول فإن ما تملكه من مجموعة المهارات نادر إلىٰ حد كبير، وإذا ما كنت غير قادر علىٰ التلاؤم مع مارجوري، فإنني لا أرى أن بإمكانك القيام بما هو أفضل مع شخص غيرها.

جوش: لا يمكنك أن تفعل ذلك! من الذي سيقوم بالعمل المتعب؟

أنت: سؤال جيد.

جوش: لا يمكنك أن تفعل ذلك معي.

أنت: جوش، إن كل ما أطلب منك القيام به هو أن تشرح لها قراراتك، ما هو مدى الصعوبة في ذلك؟

جوش: إن ذلك هو مجرد مضيعة للوقت.

أنت: هل ستحاول؟

جوش: حسن، حسن ولكن بشرط أن تعدني بأنه يمكنني أن أحتفظ بمارجوري.

لا توافق علىٰ الجائزة قبل تغيّر السلوك

أنت: كلا، إذا كانت مارجوري تريد ترك العمل فإن علي أن أبذل ما بوسعي لإبقائها، وإذا كان تركها العمل يعني نقلها إلىٰ عمل آخر فإنني سوف أقدّم لها ما تطلب، ما لم تقرّر البقاء معك.

جوش: هذا ابتزاز.

أنت: هيا يا جوش، لا عليك سوى أن تخبرها بأن اقتراحاتها لن تنجح، أصدقك القول بأن ذلك لن يكون بمثل تلك الصعوبة.

إن هذه الأحاديث لا تكون سهلة علىٰ الإطلاق، وخاصة مع الشخص الذي يكون مقتنعاً تماماً بأنه ليس له دور في المشكلة. وقد يتطلب الأمر منك اللجوء إلىٰ التعامل دون تساهل من أجل أن تدفعه ليحاول تجربة سلوك جديد

إلىٰ حد كبير وبما لا يجعله بعيداً عن التعرّض لبعض المضاعفات. في نهاية المطاف لنقم بالعمل التحضيري.

1 ـ حدِّد المشكلة بشكل دقيق

إن هذه المسألة هي علىٰ الأقل مسألة سهلة، إن جوش ينتقد الأَشخاص ذوي المراكز العليا علىٰ أساس أنه ليست لديهم مشاعر إنسانية. وإن استخدام أوصاف وجمل مثل «غبي» و«إنك لا تدرك الفكرة الجيدة حتى لو عضَّتك في أنفك»، يجعل من المستبعد تخصيص التمويل للمشروع من قِبل الأَشخاص ذوي المراكز العليا، والذين يتم توجيه النقد إليهم. وهذا الأمر قد يكون واضحاً بالنسبة لك! وليس كذلك بالنسبة إِلىٰ جوش.

2 ـ حدِّد المدى الذي تريد أن تذهب إليه في الضغط

هل أن الأمر هو من نوع «الالتصاق بالجدار» أم أنه مجرد «أتمنى لو أنك لا تفعل ذلك»؟ إنك تعرف الموظفين التنفيذيين لديك أكثر مما أعرفهم، فإنهم إذا كانوا سينتقمون بسبب تعرّضهم للإزدراء الشخصي، فقد يكون عليك أن تلجأ إِلىٰ الجدار، أما إذا كان بمقدورهم الارتفاع فوق الإهانة العرضية فإن الأمر يبقى جديراً بالحديث عنه، ولكن عليك ألاّ تذهب إِلىٰ المدى الذي تذهب إليه عند طلب التغيّر.

3 ـ عرِّف التغيّر المطلوب في ما يتعلّق بالسلوك

ما هو الشيء الذي تريد من جوش أن يقوم به بشكل مختلف؟ هل هو عدم إطلاق النعوت علىٰ المدير العام، بالطبع، ولكن هل تطلب منه أكثر من ذلك؟ هل تريد منه أن يكون مهذباً (وهو أمر قد يكون صعباً) أم تريد منه أن يكون أحسن إصغاءً (ومع هذا فإن ذلك يبقى تحدياً)، أم أن يساعدك في الترويج للفكرة (عظيم، ولكن ما هو الاحتمال في ذلك؟)؟ إن كلاً من هذه الإمكانيات سوف يؤدي إِلىٰ نوع مختلف من الحديث. لنبق في عالم الممكن

ولنقل إنك ستكون سعيداً لو أنه أحجم فقط عن الإساءات اللفظية للأَشخاص ذوي المناصب العليا سواء كان ذلك في مواجهتهم أَو في غيابهم.

4 ـ عيِّن رد الفعل الدفاعي المحتمل

لقد خيل إِلىٰ جوش أن المواجهة التي حدثت بينه وبين Aveno كانت مواجهة نظيفة إِلىٰ حد بعيد، وعلىٰ هذا، فإن ردود فعله الدفاعية وتجاوبك معها قد تكون علىٰ الوجه الآتي:

رد الفعل الدفاعي	الاستجابة المحتملة
وما هو الأمر العظيم في ذلك؟	«إنه يمسك بخيوط كيس الدراهم، وعلىٰ هذا فإذا ما رأى أن الأمر عظيم، فإن ذلك يعني أنه عظيم».
إنك تفكر به بشكل أكثر مما يستحقه.	«قد يكون الأمر كذلك، إِلاَّ أن من المخجل أن تخسر كل ما فعلته بسبب بضع كلمات فقط».
إنه يأخذ الأمر علىٰ محمل شخصي بأكثر مما ينبغي	«محتمل، إِلاَّ أن كلاً منا لا يستطيع التحكم في ذلك الأمر، وإذا ما كان سيأخذ الأمر علىٰ محمل شخصي مما سيؤثر علىٰ تمويلنا، ألا يستحق ذلك أن نولي اهتمامنا للأمر»؟.

5 ـ إعمل علىٰ تحديد خط بدئك بشكل دقيق

كيف تريد أن تفتح هذه العلبة المليئة بالديدان؟ لنر ذلك عن طريق الانطلاق في الحديث.

أنت:	مرحباً يا جوش، هل لديك دقيقة من الوقت؟
جوش:	نعم، أظن ذلك، إنني أنتظر تشغيلاً اختبارياً.
أنت:	عظيم، إنك تعرف أن علينا إعادة عرض المشروع خلال ما يقرب من الشهرين.
جوش:	نعم، وأرجو أن يكون قد نشأ لديهم بعض العقل قبل ذلك.

	أنت:	هل تعرف أن ما قلته لتوِّك هو ما أردت أن أكلمك فيه.
	جوش:	ماذا؟
	أنت:	اللغو حول نشوء بعض العقل.
رد فعل دفاعي، دعه يأخذ مجراه.	جوش:	آه يا سام، لقد كان الأمر مجرد دعابة، عليك أن لا تشوّه كل الأمور.
إطرح المشكلة	أنت:	أعرف ذلك، إلاَّ أن الآخرين لا ينظرون إليها بهذه الطريقة وقد يشعرون بالضيق إلىٰ حد كبير.
	جوش:	حسن، إنها مشكلتهم أليس كذلك؟
إشرح سبب أهميتها	أنت:	أعتقد أنها مشكلتنا نحن أيضاً، نحن بحاجة إلىٰ دعمهم ولا نريد أن نخسر هذا الدعم لمجرد أن شخصاً ما قد تلقى إهانة بنعته بإحدى الصفات.
المزيد من رد الفعل الدفاعي	جوش:	حسن، ما الذي تريدني أن أفعله؟
	أنت:	أبداً، إلاَّ أن هناك فرقاً بين التملّق وبين عدم جرح مشاعر الناس.
	جوش:	آه، هيا يا سام، إنني أقول لك الأمر علىٰ ما هو عليه، إن أولئك الشباب هم الذين يكسبون الدولارات الكثيرة ويجب أن يكونوا قادرين علىٰ أن يأخذوها.
	أنت:	لا أخالفك الرأي، ولكن ماذا يكون الأمر إذا ما قرر أحدهم ألا يفعل ذلك؟
	جوش:	كما قلت لك، إنها مشكلته هو، أليس كذلك؟
	أنت:	حتى لو كان ذلك يعني أن يقرّر عدم دعم التمويل؟
	جوش:	لا يمكن له أن يفعل ذلك، سيكون أمراً غبياً.
إعمل علىٰ إقناعه	أنت:	أوافقك علىٰ ما تقول ولكن لمَ المخاطرة؟
	جوش:	لا يجب أن يكون ضدي بأية حال لمجرد أنه لا يستطيع أن يتحمّل بعض مساوئ الناس.

إن الرقم القياسي الذي تم تجاوزه فعّال هنا	أنت:	أوافقك علىٰ ذلك، ولكن لِمَ المخاطرة؟
	جوش:	هل تعتقد أن هناك من يبلغ به الغباء حد إهمال فكرة عظيمة لمجرد أن أنفه قد انخلع من مكانه؟
عودة ثانية إلىٰ الرقم القياسي الذي تمَّ تجاوزه	أنت:	إنني لا أقول أن هناك من يفعل ذلك. ولكن هل يستحق الأمر القيام بمخاطرة؟
	جوش:	أليس ذلك غباء؟
	أنت:	ولكن هل هو غباء حقاً؟
	جوش:	حسن، قد لا يكون غباء، إذن أتريد مني أن أغلق؟
قم بالتدريب	أنت:	كلا، ولكن هل سيكون من الصعب عليك أن تتوقف عن تسميتهم بالأغبياء؟
	جوش:	لكن ذلك صحيح!
	أنت:	لست متأكداً من أنني أوافقك علىٰ ذلك، ولكن حتى لو كان الأمر كما تقول، إلاَّ أن هناك الكثير من الأشياء التي تكون صحيحة دون الحاجة إلىٰ أن نفرك أنوفهم بها. وإذا كان وزنك يزيد عن الحد بما يقارب الرطلين، فهل أنت بحاجة إلىٰ من يذكِّرك بذلك علىٰ الدوام؟
	جوش:	أظن أنني لست بمثل هذه الحاجة، حسن، حسن وهكذا فقد يكون بإمكاني التخفيف من لهجتي قليلاً.
	أنت:	عظيم، وكيف سيكون ذلك برأيك؟
	جوش:	حسن، سوف أترك الدعابات حول الغباء.
	أنت:	يبدو ذلك حسناً، هل تظن أنك قد تكون قادراً حتى علىٰ إيجاد طريقك إلىٰ التفكير بأنهم ليسوا أغبياء ولكن لديهم مجرد تحديد مختلف للأولويات؟
	جوش:	إنني لا أقتنع بذلك، سأتوقف عن القول بأنهم أغبياء ولكنني لن أتوقف عن الاعتقاد بذلك.
	أنت:	حسن، لقد اعتقدت أن علي أن أحاول.
	جوش:	محاولة لطيفة ولكنك لم تحصل مقابلها علىٰ سيكار.

يمكنك أن تلاحظ أنه لا يوجد لدى جوش سوى خيارين: أن يتملّق أَو أن يصرّح بما يعتقد به. وإذا ما كان ذلك صحيحاً، فإننا قد نأخذ بالخيار الذي أخذه، إنك تحاول أن تجعله يرى اللون الرمادي والإمكانيات الأُخرى التي تمكنه من أن يبقى مخلصاً لقِيَمه دون أن يقوم بالتهجّم علىٰ رؤسائك.

وكذلك فإن عليك أن تساعد جوش علىٰ أن يفهم أن الفارق يكمن في كيفية تأثيره علىٰ الآخرين. إن الأمر العظيم في ما يتعلّق بالأَشخاص من أمثاله هو أنهم يتمتعون بتركيز كبير في داخلهم، وهم ليسوا بحاجة إِلىٰ من يحثّهم أَو يتزلّف إليهم من أجل أن يقوموا بالعمل في المسائل التي يهتمون بها. ولكن بما أن دوافعهم تنطلق بشكل رئيسي من داخهلم، فإنهم قد لا يجدون قيمة كبيرة لتقدير مدى الأثر الذي تتركه أفعالهم وأقوالهم في الآخرين، وإنه قد يحتاج إليك من أجل إيضاح الأثر الذي يتلقاه حتى قبل أن يخطر في باله تغيير ذلك الأثر.

لقد قمت بدور الرقم القياسي الذي تم تجاوزه عدة مرات في الحوار الآنف الذكر. وهذا الأمر قد يكون فعالاً جداً. إذ إنك تعيد تكرار النقطة الهامة بغضّ النظر عمّا قد يثير الشخص الآخر. إن جملة الرقم القياسي الذي تمّ تجاوزه لها أهميتها، إِلاَّ أنها عندما تكون علىٰ شكل «افعل هذا الشيء لأنني أطلب منك فعله» فإن احتمالات نجاحك تكون ضئيلة. وعلىٰ أي حال، فإن الجملة أَو الحجة التي تحدث ثغرة في درع جوش مثل «هل يستحق الأمر القيام بمخاطرة» قد تؤدي بك إِلىٰ نتيجة ما.

وكما ذكرت سابقاً، فإنك قد لا تحصل علىٰ السلوك المتفق عليه في بداية الأمر، وقد تحتاج إِلىٰ إعادة الكرة والقيام بمحاولة التغير المطلوب. وعلىٰ أي حال، فإنك قد طرحت الموضوع بطريقة لم تجعل شعر جوش يقف أَو علىٰ الأقل ليس لفترة طويلة. وهذا ما سوف يجعل الأمور أكثر سهولة عند استئناف أحاديث متابعة الموضوع.

الخلاصة

إن تدريب الأَشخاص الذين لا يرغبون في أن يدرَّبوا قد أصبح من الأمور الأكثر صعوبة بالنسبة للمدير، وتتفاقم صعوبة التدريب عندما يكون الشخص علىٰ قناعة بعدم وجود مشكلة، وهو في الوقت نفسه شخص أكبر قيمة من أن نخسره. إلاَّ أن التدريب هو أيضاً أحد أكثر الأمور التي تقوم بها أهمية، لا من أجل سلاسة سير العمل في القسم فحسب، بل لصالح الشخص الذي يتم تدريبه أيضاً. وقد لا يشكرك الشخص علىٰ قيامك بتدريبه إلاَّ أن ذلك التدريب يؤدي إلىٰ توسيع آفاق مهارته.

إن التدريب يقدِّم لهم طرقاً أُخرى للتعامل مع المشاكل ويرفع من قيمتهم كموظفين وعلىٰ الرغم من صعوبة التدريب، إلاَّ أن له فوائده علىٰ المدى البعيد والقريب معاً، وعلىٰ الرغم من صعوبته أيضاً، إلاَّ أنه لا يعتبر أمراً عظيماً إذا ما قُورن بالتعامل مع المشاكسة الخفية وهو موضوع الفصل التالي.

النقاط الرئيسية

- إن المشاكس الذي يبتعد عن المعايير بشكل كبير يشكِّل تهديداً خطيراً لفعاليتك.
- عليك أن تقنع المشاكس بأنه يحتاج إلىٰ مهارات لها علاقة بعمله.
- يتطلب التحضير للتدريب تحديد المشكلة بدقة وتعيين التغيير المطلوب، وتحديد المدى الذي تذهب إليه في الضغط، وتوقع ردود الفعل الدفاعية المحتملة بل إنه يتطلب حتى ممارسة خطوط البدء الخاصة بك.
- يتضمن تدريب المشاكس الصعود بالمشكلة إلىٰ السطح وطلب التغيّر والمتابعة.



الفصل العاشر

تمييز المشاكسة الخفية

ليس من السهل دوماً أن نعرف ما إذا كانت إحدى المنظَّمات أَو الوحدات تنسجم مع المشاكسة بشكل جيد أم أنها تقوم في الواقع بقمعه، إذ إن كلا الأمرين يبدوان متشابهين من حيث الظاهر. إن هذا الفصل يقدم للمدير اختباراً يستطيع من خلاله معرفة ما إذا كان هناك مشاكسة خفية في مكان عمله.

هل السكوت موافقة؟

هل سبق لك أن حضرت اجتماعاً قال المدير خلاله: «إذن، هل هناك من لا يوافق؟» ساد بعد ذلك سكون عاد بعده المدير للقول: «حسن، إن السكوت موافقة كما تعلمون». وانتقل بعدها إِلىٰ بحث مسائل عمل أُخرى.

إننا نعرف ما سوف يحدث لاحقاً، إذ بعد ثلاثة أشهر من ذلك الاجتماع سيكون هناك اجتماع آخر، يقوم خلاله المدير بالضرب علىٰ الطاولة صائحاً: «لماذا لم يحصل ذلك، لقد بحثنا الأمر في ربع السنة الماضي» إلاَّ أن الأَشخاص الحاضرين التزموا الصمت، إلاَّ أنه علىٰ درجة من الاهتياج تدفعه إلىٰ متابعة الضغط «أنت يا آندي، كان من المفترض أن يستلم الزبائن العينات، ما الذي حدث؟». ينحرف آندي في مقعده باحثاً عن الدعم غير أن أعين كل الآخرين تبقى مُسمَّرة إِلىٰ الطاولة، ولذلك فإنه يقول: «حسن يا برايان لقد

عمل هذا اليوم. بل إن هناك قصة عن رئيس كان يبحث دوماً عن قلم، لأن أحد الموظفين البارزين كان يخفي الأقلام بشكل منظم. وعندما ترك هذا الموظف عمله، تم العثور على مخبأ هائل للأقلام خلف خزانة التموين[1].

إن المشاكسين الخفيين يختلفون في مدى حنكتهم، إذ إن منهم من يشبه الخشب المتقن في هذه اللعبة، ومنهم الأخرق. وفي ما يأتي ثلاثة مستويات من أولئك المشاكسين:

أخرق المشاكسة الخفية

إن المشاكس الخفي الأقل حنكة لا يكون عادة ناجحاً إلى حد كبير إذ إن من السهولة بمكان إدراك أنه يحاول تخريب الأمور، وإنه قد يقول في اجتماع ما: «حتى لو كان توم على حق، إلاّ أن علينا مع ذلك أن نضع التوصيات موضع التنفيذ» أو «إن هذا الأمر لن ينجح وسأقوم به لمجرد أن أبرهن على ذلك». لاحظ هذا الطرح غير المقنع، حيث إنه يقول لك أنه غير موافق من جهة، أما من الجهة الأخرى فإنه يحاول أن يجعل الأمر يحدث مع ذلك، ويريد له الفشل إن هذا النوع من المشاكسين تسهل الرؤية من خلاله، إنه ليس باللاعب المحنّك.

اللاعب الخفي المحنّك

إن المستوى الذي يلي هو أكثر ذكاء، فهو يدرك أنه إذا ما رفعت إحدى المبادرات على سارية العلم فإن عليه أن يؤدي التحية حتى لو لم يكن موافقاً عليها. ولكي يعبّر عن عدم رضاه، فإنه يعكس عادة تغييرات على التعبيرين التاليين:

---

(1) كارول ڤينزانت Carol Vinzant (العبث برأس الرئيس) مجلة الثروة Fortune (1 أيار/مايو 2000) ص 329 ـ 31.

«أعتقد أن الهدف عظيم، إنني أحب هذا».

و

«مجرد بعض مشاعر القلق في ما يتعلق بطريقة الوصول إلىٰ ذلك».

وبعد ذلك، تنفق المجموعة كل وقتها وهي تدقّق في كيفية اتخاذ القرار (إن الأمر يحتاج إلىٰ جبال من المعلومات المتعلقة بخلفية الموضوع، ليس كل الذين يجب أن تكون لهم علاقة بالأمر حاضرين أمام طاولة الاجتماعات، هناك حاجة لإعادة النظر في قرارات سبق اتخاذها). وإنك إذا ما أنفقت ما يكفي من الوقت في تدليك الطريقة فإنك لم تفعل شيئاً في حقيقة الأمر.

إن هذا اللاعب لا يسأل عن النهاية، إنه يغوص في الوحل ليس أكثر علىٰ طريق الوصول إلىٰ ذلك المكان.

المشاكس الخفي الأستاذ

إن المشاكس الخفي والذي هو في الطليعة محنّك جداً. وهذا الطرح هو طرح دقيق ولذلك فإنني سوف أعطي مثالاً علىٰ سبيل الشرح.

لقد اتخذ المدير العام لمنظّمة متعددة الفروع متعددة مناطق العمل قراراً بإنهاء العمل بمركزية اتخاذ القرار وإعطاء صلاحيات للمناطق. وقد عقد اجتماعاً لمجموعة من الأَشخاص من كافة أنحاء المنظّمة من أجل تقديم التوصيات حول كيفية وضع ذلك الأمر موضع التنفيذ، وقد عمل (روجر) علىٰ أن يعيَّن ضمن هذه المجموعة.

يعمل روجر نائباً للرئيس لشؤون العمليات، وقد أمضى مدة عمله كلها في الشركة وبالتالي فإنه يعرف كل المداخل والمخارج وأين دُفنت الهياكل العظمية. وقد عاصر الكثير من المدراء العامين الذين تعاقبوا علىٰ الشركة، وكان منهم من يتفق معه في الرأي، بأن السلطة يجب أن تكون مركزية، ومنهم من كان يفضل أن تكون السلطة أكثر قرباً من الزبائن كما هي الحال بالنسبة للمدير الحالي. وعلىٰ

مدى سنوات طويلة كان روجر يمارس ترويع المدراء العامين متنبئاً بحدوث الزوابع والأعاصير وكافة أنواع كوارث الطبيعة، إذا ما تم الأخذ بلا مركزية السلطة (وفي المقام الأول إبعادها عن منطقته)، وكان معظم المدراء العامين السابقين مقتنعين بما يقول لأنهم لم يكونوا من الخبراء التكنولوجيين. وعلىٰ أي حال، فإن المدير العام الحالي يتمتع بخبرة أكبر في مجال الأرصاد الجوية كما أنه يملك الرؤية. كلا، إنه سوف يخاطر بتحمّل كوارث الطقس وسوف ينقل صلاحية اتخاذ القرار إلىٰ المناطق. كان روجر أكثر ذكاء من أن يستخدم أياً من طريقتي المشاكسة الخفية اللتين ذكرتا أعلاه، فكان يلعب أوراقه بتأنٍ حيث كان يدعم أية ميول تظهر كوضع راهن لدى أعضاء المجموعة (ودعنا نواجه الأمر، إذ إننا ما لم نفترض أن من سبقونا كانوا مغفلين بشكل مطلق، فإن هناك دائماً حججاً جيدة في ما يتعلق بالطريقة التي تعودنا بواسطتها القيام بالأمور). إلاَّ أنه لم يكن يؤيد الوضع الراهن بنفسه بل علىٰ العكس من ذلك تماماً. إذ إن كل ما كان يقوله لم يكن سوى تأييد مطلق للمدير العام، وبالتالي فإنه لم يكن هناك من يتهمه بمقاومة التغيير، أَو بأنه لا يمارس اللعب الجماعي مع الفريق.

وقد تجلت ألمعيته الحقيقية كمشاكس خفي في ما بدا وكأنه تغيّر حميد، إذ إنه دفع المجموعة إلىٰ أن توافق علىٰ أن من الأفضل الحصول علىٰ تماسك في الرأي علىٰ المستوى القومي، إذ إنه بعد كل هذا أين كان يمكن أن يصبح موقع شركة ماكدونالد McDonald لو أنه كان بإمكانك أن تحصل علىٰ المقالي الفرنسية الهشة المقطعة إلىٰ رقائق طويلة في مدينة (ميلووكي) وعلىٰ المقالي السميكة الداكنة اللون والمقطّعة باليد، والتي يسيل لعابك لمجرد التفكير بها في مدينة تورنتو؟ إنني أعتذر لقد جرفني التفكير.

بعض التناسق، علىٰ المستوى القومي. وبعد كل هذا، فإن للزبائن في المنطقة (أ) الحق في أن يتوقعوا النوع والمستوى نفسيهما من الخدمة اللذين يحصل عليهما الزبائن في المنطقة (ب). وعلىٰ هذا فقد كانت هناك حاجة إلىٰ بعض التناسق علىٰ المستوى القومي.

إن كلمة (بعض) هي كلمة تفسح المجال لتأويلات مختلفة، أليس كذلك؟ إذ أنك قد ترى أن «بعض» المقالي الفرنسية يمكن أن تحتويها راحة يدك أما بالنسبة لي، فإن «بعض» هي ما يتساقط من حواف طبق الطعام. ولا حاجة للقول بأن روجر كان يأخذ بالتعريف الثاني. وعندما انتهى ـ حسن إنني متأكدة تماماً أن بإمكان المناطق أن تقرّر العدد من عناصر (الكافيتريا) الذي يجب عليها توظيفه وأنا متأكدة بأن لتلك المناطق السيطرة علىٰ ترتيب المكتب فيها، ولكن فوق كل ذلك ـ فإن التناسق القومي قد ضاع. هل ترى مدى الحنكة في ذلك؟ إن بإمكان روجر أن يقول إنه يحب الهدف وأنه مولع بالعمليَّة، والأمر لا يتعدى بعض التفاصيل غير الهامة التي لا حاجة لأحد أن يهتم بها.

وعلىٰ الرغم من أنني أجعل من هذا الأمر أمراً يسيراً (وعليك أن توافقني علىٰ أن لهذا الأمر جانبه المسلِّي)، إلاَّ أن له بعض العواقب الخطيرة جداً.

لقد تمكّن روجر من الظهور بمظهر المؤيد في الوقت الذي كان فيه متشبثاً بالوضع الراهن، وقد بدا وكأنه يعطي المدير العام ما يريده، إلاَّ أنه لم يكن يعطيه ذلك سوى بالاسم. إن المشاكسة الخفية يمكن أن تمارس علىٰ مستويات كثيرة، وكلما كان اللاعب أكثر حنكة، كلما كان الإمساك به والصراع معه أكثر صعوبة.

لماذا تنتقل المشاكسة إلى الخفاء؟

إذا كنت تتذكر، فإن المرحلتين الأولى والثانية من المشاكسة قد تساهمان بشكل هام وإيجابي في حدوث الإبداع. والمرحلة الأولى هي **المشاكسة الوضعية** وذلك عندما يكون لدى أحد الأَشخاص القانعين ما يلتقطه. أما المرحلة الثانية وهي مرحلة إيجابية أيضاً مع أن التعامل معها أكثر صعوبة، فإنها تحدث عندما يأخذ الأَشخاص لأنفسهم **دور المشاكس**. وهؤلاء الأَشخاص هم أكثر احتمالاً لأن يرفعوا صوتهم بالاحتجاج عند المرور بنقطة

تريد عندها المنظَّمات ذات الفعالية منهم التزام الصمت ومتابعة العمل.

وكما بحثنا سابقاً، فإن المنظَّمات التي تتسامح مع كلا هذين النوعين من المشاكسة، يزداد احتمال إدراكها للأَفكار المبدعة ودعمها لها.

وعلىٰ أي حال، فإن المدراء إذا ما بدأوا بإعطاء الفعالية قيمة تفوق قيمة الإبداع بأكثر مما ينبغي، فإنهم بذلك يدفعون بالموظفين نحو المشاكسة الخفية. وهم يقومون بذلك عن طريق معاملة الاعتراضات المشروعة مثل «لا يمكننا القيام بهذا ما لم نقتل أنفسنا مدة الأسابيع الثمانية المقبلة»، وكأن المشاكس يخون الثقة المقدّسة التي مُنحت له. ويعتبر الأَشخاص الذين يقومون بإبراز الحقائق المجردة، في البيئة التي تقمع المشاكسة، أَشخاصاً غير مخلصين وأنهم مثيرون للمتاعب ولا يلتزمون اللعب ضمن الفريق، وتتم معاملتهم علىٰ هذا الأساس وبذلك يتم قمع المشاكسة.

إِلاَّ أن المدير الذي يصنّف المشاكسين بهذه الطريقة إنما يعمل بذلك غالباً علىٰ الخلط بين ما تحمله إفادة المشاكس من حقيقة، وبين قدرة المدير علىٰ القيام بأي شيء حيالها. وقد يتوجب علىٰ الأَشخاص العمل ساعات جنونية من أجل تنفيذ عمل ضمن مهلة محددة. وقد لا يكون المدير قادراً علىٰ فعل أي شيء حيال ذلك، وبما أنه غير قادر علىٰ ذلك، فقد يثبط همة الأَشخاص أحياناً وبشكل فعَّال عن إثارة الموضوع علىٰ الإطلاق، إنه لا يدرك أنه بعدم استعداده للإقرار بحقيقة أمر ما في الوقت الذي تكون فيه ظاهرة للعيان، فإنه يهيئ الظروف المناسبة كي ينتقل ذلك الاستياء إِلىٰ الخفاء. وإذا ما استمر المدير في تكرار فعله هذا عدداً كافياً من المرات، فإن الأَشخاص سيدركون أنهم لن يتمكنوا من إثارة الشكاوى المشروعة دون أن يتعرّضوا للوصم بأنهم مثيرون للمتاعب، إِلاَّ أن الحقيقة ورغبة الإنسان في إسماعها للآخرين لا تتلاشيان، بل إنهما تنتقلان إِلىٰ الخفاء بدلاً من ذلك، إِلاَّ أنهما تتعرضان للتشوه خلال عمليَّة الانتقال تلك، وتأخذان شكل القوة المدمّرة التي نخشاها جميعاً. إن المشاكسة

الخفية هي «طريقتك للاتصال عندما لا يمكنك الجهر بالقول بما لديك أَو عندما تخاف من ذلك». كما يقول وليام لندين William Lundin أحد مؤلفي كتاب (عندما يعمل الأَشخاص الأذكياء لدى رؤساء أغبياء)[1]. والخوف هو السبب في أن 70٪ من الأَشخاص الذين أجري استطلاع حولهم لا يجهرون بأقوالهم. إن المشاكسة الخفية هي طريق الأَشخاص الذين يشعرون بأنهم معرّضون للاضطهاد كي لا يعبِّروا عن عدم رضاهم دون تعرّضهم للانتقام. أما بالنسبة للذين لا يملكون السلطة فإنه عبارة عن سلاح.

لِمَ القلق بشأن المشاكسة الخفية؟

وماذا في ذلك حقاً؟ بالإضافة إِلىٰ بعض الإزعاج وممارسة الألاعيب، فماذا يكون الأمر إذا ما انتقل الأَشخاص إِلىٰ العمل في الخفاء؟

لقد وجدت (الجمعية الأمريكية لشؤون الأمن الصناعي) أن الموظفين هم الأقنية الرئيسية التي تتسرَّب منها المعلومات الخاصة بالشركة[2]. وهناك تقديرات بأن ثلثي ما تتم خسارته من كافة الممتلكات الفكرية يرجع إِلىٰ ذلك المصدر. وإن العدو من الداخل في بيئتنا الراهنة التي تتصف بحدَّة التنافس لهو أكثر خطراً بكثير من أي عدو يقف خارج أبوابنا. وهل أن تسرّب المعلومات أكثر احتمالاً بأن يتم من خلال الموظف السعيد المكتفي أم من خلال الموظف الذي يشعر بأنه غير مقدَّر أَو بأن كلامه لا يُسمع؟ إن الموظفين الناقمين يكلفونك خسارة في مالك وبالإضافة إِلىٰ ذلك، فإن المشاكسة الخفية هي عبارة عن إبداع ضائع. وقد توصل مارك سبونر Mark Sponner وهو أستاذ في جامعة أوتاوا يعمل علىٰ دراسة القدرة علىٰ التكوين والانحراف، إِلىٰ أن القدرة علىٰ التكوين تتطلب عدم الانسجام والمخاطرة، إلاَّ أن الانجراف يتطلب ذلك

---

(1) المصدر نفسه.

(2) تيم كارڤل Tim Carvell (بالمناسبة... إن هيئة الإدارة لديك تكرهك) مجلة الثروة Fortune (28 أيلول/ سبتمبر 1998) ص 202.

أيضاً[1]. ويمكنك أن ترى ذلك في الأمثلة التي سبق لنا بحثها. وعليك أن تضع نفس المقدار من قدرتك علىٰ الإبداع الذي تستخدمه، لإيجاد الشيء الذي يسبب الإحباط لرئيسك (تعجبني قصة الأقلام) من أجل أن توجد الشيء الذي يثيره.

ومما هو أسوأ من ذلك، أن سبونر قد توصل إلىٰ أنك بمجرد أَن تبدأ السير في طريق ما، فإن سرعتك تتضاعف. وإن الأَشخاص الذين يختارون طريق الانحراف في بداية الأمر يميلون إلىٰ تكرار انحرافهم أكثر فأكثر، كما أنهم يبدأون البحث عن الأَشخاص الذين يماثلونهم فكراً، أَو أنهم يقابلونهم صدفة، ومن خلال هذه الاتحادات والممارسة يصبحون أفضل فأفضل من حيث التعبير عن انحرافهم، (الأمر الذي يعني أنهم يصبحون أفضل من حيث وضع العصي في الدواليب دون أن يُمسك بهم). إذ إن من السهل أيضاً جعل الدورة السلبية تبدأ انطلاقها. إلاّ أن الأخبار السارة هي أن تلك الدورة تعمل في كلا الاتجاهين، إذ إنك تميل أيضاً لأن تصبح أكثر فأكثر قدرة علىٰ التكوين منذ أن تبدأ في التعبير عنها. وإنك إذا ما تمكنت من وضع الأَشخاص علىٰ درب الإبداع، فإن الاحتمال يكون كبيراً في بقائهم علىٰ ذلك الدرب.

وعلىٰ هذا فإن الأَشخاص في المنظَّمات سوف يصبحون ذوي قدرة علىٰ التكوين، وإن كون التعبير عن هذه القدرة سلبياً أَو إيجابياً قد يشكِّل الفارق بين شركة مبدعة وشركة تعاني من متاعب مستمرة.

إن السبب الأخير الذي يدفع إلىٰ القلق في ما يتعلّق بالمشاكسة الخفية هو أكثر الأسباب غدراً وخطراً. لقد عملت ذات مرة في شركة لم تكن الأمور تسير فيها علىٰ ما يرام. وقد تقرّر القيام فيها بتمرين علىٰ تشكيل مجموعة عمل،

---

(1) إذا كنت تتذكر، فإن القدرة علىٰ التكوين هي أن تكون لدى المرء أَفكار جديدة ومختلفة، أما الإبداع فهو القدرة علىٰ تحويل الأَفكار إلىٰ أشياء ذات قيمة. والانحراف هو الأفعال غير المقبولة اجتماعياً.

حيث تم تقسيمنا إلىٰ مجموعتين أعطيتا المهمة نفسها. إلاَّ أن التمرين قد صمِّم علىٰ أساس أن الطريقة الوحيدة التي تجعل كلاً من المجموعتين تنجح هي تعاونهما مع بعضهما البعض.

كانت دونا Donna ذكية إلىٰ حد بعيد، وقد أدركت الأمر حالاً وأبرزته بشكل هادئ، واستمعت مجموعتها إليها بشكل مهذب ثم انطلقت تلك المجموعة إلىٰ تخطيط استراتيجية منافِسة. أما نحن فقد تابعنا العمل لمدة أطول بقليل دون أن نصل إلىٰ شيء. ثم عادت دونا إلىٰ عرض اقتراحها وساد الصمت المهذَّب ثم قامت دونا بمحاولة أُخرى. إلاَّ أن الوقت انتهى في نهاية المطاف دون أن تحقِّق أي من المجموعتين النجاح في عملها.

وعندما تم عقد اجتماع استخلاص النتائج أدركت المجموعة أن قارب العمل الجماعي قد فاتها. ولو أنني كنت في مكان دونا لضربت علىٰ صدري وصرخت «لقد قلت لكم ذلك»، إلاَّ أن دونا لم تفعل ذلك (الأمر الذي يفسِّر السبب في أن الناس يحبونها أكثر مما يحبونني). وبدلاً من أن تبرز أن المشكلة لا ترجع إلىٰ عدم معرفة الجواب ولكن إلىٰ تجاهله، فإنها قد شاركت في استخلاص النتائج، وكأن لديها مثل ما لدى الآخرين من الأمور التي يبدونها، وشاركت في البحث الذي جرى حول أهمية العمل الجماعي وأخذت علىٰ نفسها عهداً كما أخذ الآخرون، علىٰ القيام بالأمور بشكل مختلف في المرة المقبلة.

وقد فكرت ملياً مساء ذلك اليوم في ذلك السلوك الغريب ثم خطرت لي الفكرة: إن الشركة تولي الإجماع في الرأي أهمية كبرى، حسن قد لا يكون الأمر إجماعاً مطلقاً في الرأي، بل مظهر الموافقة علىٰ الأقل. وقد برهنت دونا السبب في نجاحها في الشركة. إذ إنّها كانت تدرك أنّه كان من الأفضل أن تترك المجموعة لتواجه الفشل، وأن تشاركها بعد ذلك في لعق جراحها بدلاً من أن تقف بارزة لتقودها علىٰ الطريق. إذ إن من الأفضل لك عندما توجد في بيئة

تعتبر الانسجام هو الأمر الأكثر أهمية، أن تخسر مع زملائك بدلاً من أن تصارع ضدهم.

إن هذه القصة توضح الأمر الذي أدركه ميلوس فورمان Milos Forman وهو مخرج أفلام سينمائية هاجر من بلده تشيكوسلوفاكيا. وقد اشتهر فورمان بأفلامه المثيرة للجدل منها فيلم (الشعب ضد لاري فلينت). إذ إن بعض الناس قد اتهموه بأنه جسَّد فيه شخصية لاري فلينت Larry Flynt صاحب مجلة Hustler بشكل فيه من التعاطف أكثر مما تسمح به مهنته أَو أسلوب حياته. ولدى سؤاله عن السبب في ذلك أجاب: «إن هذه البلاد هي أقوى بلاد العالم، لا لأنها الأكثر غنى أَو الأكبر مساحة أَو الأكثر ذكاء، بل لأنها الأكثر حرية. إن المراقبة علىٰ درجة من السوء بما يكفي، وإن ما هو أكثر سوءاً منها هو المراقبة الذاتية التي تتحرض نتيجة لها، إذ إنها تجعلك تبدأ العبث باستقامتك الشخصية، وبالتالي فإنك تصبح شخصاً غير الذي أنت عليه».

لقد أدرك نورمان أن الرقابة الحقة تأتي عندما يتم كبت المشاكسة نحو داخل النفس. إن الأمر ليس تحوّل المشاكسة إِلىٰ الخفاء بشكل بسيط، بل إنه لا يبقى لدى الشخص نفسه أَفكار انشقاقية. وهذا هو أكبر الأخطار كلها ـ وهو أنك قد تكوِّن رويداً رويداً وشيئاً فشيئاً، ودون أن تقصد مناخاً يمارس فيه الناس الرقابة علىٰ أَفكارهم الخاصة، ويصبح من واجبهم عدم مجرد حتى التفكير في فكرة مختلفة أَو في تغيير الاتجاه بشكل جذري.

إن الخطر الحقيقي الذي يكمن في عدم انتباهك إِلىٰ الكيفية التي تؤثّر فيها أَعمالك علىٰ المشاكسة، هو أنك قد لا تعرف مطلقاً مدى نجاحك في مراقبته وهذا تفكير يبعث الآن علىٰ الرعب.

اختبار المشاكسة الخفية

إن أكبر مشاكل المشاكسة الخفية هي أن المنظَّمات لا تدرك وجودها في داخلها، إذ أن الأمور تبدو هادئة على السطح ويبدو وكأن الناس ماضون في عملهم بشكل جيد، إلاَّ أن ما يدعو للعجب أن الأهداف لا تتحقّق، وأن المواعيد النهائية لا تتم تلبيتها، وليس هناك من شخص يعطي الأمور ذلك الدفع القليل النهائي نحو إنجازها. وإنك في هذه الحالة لا يعوزك الإبداع فحسب، بل إنك تواجه صعوبة في إنجاز العمل المعتاد.

وعلى هذا، فإن الخطوة الأولى هي معرفة ما إذا كانت هذه المشاكل عائدة إلى وجود المشاكسة الخفية، وإن الاختبار المبين أدناه سوف يساعدك على ذلك، إنه ليس من الذي يحدّد كل شيء وينهي كل شيء، أي أنّه ليس إحدى مجموعات الاختبارات الكثيرة التي تحصل عليها في إحدى جلسات الاستشارات المتعلقة بالمهنة، بل إنه مبني على ملاحظاتي الخاصة حول أعراض المشاكسة الخفية وعلاماته. ويتضمن الاختبار أربعة أقسام يتعلّق الأول منها بالثقافة المنظماتية ويتعلق القسم الثاني بعلاقاتك مع رئيسك ومع زملائك، أما القسم الثالث فيتعلّق بالوحدة التي تعمل بها، بينما يتعلّق القسم الرابع والأخير بنظرتك إلى المشاكسة.

عليك أن تضع علامة مقابل كل من البيانات في حقل «موافق»، أَو في حقل «غير موافق». وإنني أدرك أن هناك من البيانات ما يمكن أن تكون موافقاً عليه بشكل ما وغير موافق بشكل آخر، ويتوقف ذلك على الظروف وعلى الفترة من السنة. خفِّف عنك، فإن الاختبار هو مجرد تقدير لا أكثر، وعلى هذا فإن عليك أن تتبع فعلك الأول.

اختبار المشاكسة الخفية

التقافة المنظَّماتية في هذه الشركة	موافق	غير موافق
إنك لا تريد أن تمد عنقك إِلىٰ الأمام بأكثر مما ينبغي إذ إنّها قد تتعرّض للقطع.		
إن من الخطأ أن تكون علىٰ خطأ، أي أن الفشل غير مقبول.		
إن الطنّانين هم الأفضل في موافقة الرئيس علىٰ رأيه.		
عليك أن تنتبه إلىٰ ما يدور خلف ظهرك.		
إن مثيري المتاعب يتم نبذهم.		
الأخطاء هي مصدر للإحراج.		
إن الأَشخاص الذين يبينون المشاكل هم مثيرون للمتاعب.		
إن الذي يمارس اللعب ضمن الفريق لا يجادل حول السياسة أَو حول الخط الذي تسير عليه الجماعة.		
إن الأَشخاص الذين يبدون الكثير من الاعتراض يعتبرون من المنتحبين		
هناك دوماً شخص ما عليه أن يتحمّل الخطأ.		
المجموع الفرعي		
كيف يتصرف زملائي/ رئيسي	**موافق**	**غير موافق**
هناك الكثير من الطعن في الظهر.		
الصفقات من وراء الكواليس أمر شائع.		
الظهور بمظر الاتفاق أكثر أهمية من الصعود بالمسائل إلىٰ السطح.		
غالباً ما يكون الأَشخاص غير راغبين في أن يرفعوا صوتهم عندما يرون أن هناك أمراً لن ينجح.		
إن معظمنا ينتظر سماع ما يفكر به الرئيس قبل أن يعبّر عن رأيه.		
إننا لا نتوقف عن وضع الخطط الاستراتيجية التي لا تؤدي، في واقع الأمر إلىٰ أي شيء جديد.		
سوف أشعر بالقلق علىٰ علاقتي مع زملائي إذا ما نُظر إلي علىٰ أنني مثير للمتاعب.		
إن الإخلاص يعني إعطاء الرئيس ما يريده بغضّ النظر عن أي شيء.		
إنني في الحقيقة لا أثق برئيسي.		
إنني لا أستطيع الثقة بزملائي إِلىٰ مدى يتجاوز المسافة التي يمكنني فيها أبعدهم عني.		
المجموع الفرعي		

كيف يتصرّف الموظفون الذين يعملون لدي	موافق	غير موافق
عندما أطلب منهم القيام بعمل ما، فإنه لا يبدو أنه ينفذ.		
عندما أسأل عن السبب فإن الأعذار تكون غير واضحة.		
هناك القليل من الاختلاف مع القرارات الرسمية أَو أنه ليس هناك أي اختلاف معها.		
إن الموظفين الذين يعملون لدي يميلون إلىٰ الموافقة علىٰ ما أقوله.		
إن الشباب الذين يعملون لدي لا يطرحون الكثير من الأسئلة، وهم يكتفون بمعرفة ما الذي يجب القيام به لا أكثر ثم ينتهي الاجتماع.		
أعتقد أن هناك شخصاً نتناً ضمن المجموعة، إلاّ أنني لم أتمكّن من الإمساك به متلبساً بشيء ما حتى الآن. يساورني الشعور أحياناً بأنني الشخص الوحيد الذي يهتم بأهداف الوحدة التي نعمل بها.		
علي أن أبقى متيقظاً دوماً كي تبقى الأمور سائرة في مجراها.		
ليس هناك من يخبرني بالأنباء السيئة، أَو أنهم يعملون علىٰ تلطيفها بشكل كبير، وبالتالي فإنني لا أتمكّن من إدراك المشكلة.		
لا أعرف من هم الذين يعارضون في أي من المشاريع المطروحة.		
المجموع الفرعي		
ليس هناك من فائدة بحث ما أؤمن به، والسبب هو:	موافق	غير موافق
لن يكون في ذلك أي نفع.		
رئيسي لن يتغيّر.		
لست متأكداً من أنني علىٰ حق.		
لا أريد أن أكون سبباً في حدوث مشاكل.		
ليس هناك من يفعل ذلك، فلِمَ أفعله أنا؟		
لا أجيد المجابهة.		
قد تصبح الأمور كريهة.		
هناك من قد يلحق به الأذى.		
سوف أصبح مكروهاً من الناس.		
أخشى أن أتعرّض لانتقام الآخرين.		
المجموع الفرعي		
المجموع العام		

جمع النقاط

احسب المجموع الفرعي لكل قسم من الأقسام الأربعة بحيث إن المجالات الآتية تنطبق بشكل عام:

1 ـ 3 موافق في كل قسم	قد تكون المشاكسة مكشوفة.
3 ـ 4 موافق	قد تكون هناك مشكلة.
5 ـ 6 موافق	قد تكون المشاكسة خفية
7 موافق فأكثر	المشاكسة تحفر أنفاقاً لها في كل مكان

اجمع المجاميع الفرعية لكل من الأقسام الأربعة، حيث يمكن تقييم العدد الإجمالي من الإجابات بموافق على أساس الجدول الآتي:

1 ـ 10 (موافق) بشكل إجمالي	قد يكون المشاكسة مكشوفاً
11 ـ 20 (موافق)	قد تكون هناك مشكلة
21 ـ 30 (موافق)	قد تكون المشاكسة خفية.
30 (موافق) فأكثر	المشاكسة تحفر لها أنفاقاً في كل مكان

التحليل

كيف كانت نتائج اختبارك؟ هل أنت أو منظَّمتك عند الطرف الأدنى أم الأعلى من المقياس؟ فإذا كنت عند الطرف الأدنى فإنني أهنئك، إذ يبدو أنه ليس لديك الكثير من المشاكسة الخفية، ولو كان مجموعك الإجمالي صفراً أو ما يقرب من ذلك، فإن الأمر يبدو مذهلاً ويدعو للشك إلى حد ما، إذ أن لدى المنظمات دوماً بعض الأمور الخفية. وقد تكون مجموعتك غير راغبة في أن تؤذي مشاعر الناس الآخرين، أو أنها ما تزال تعاني من تأثيرات رئيس سابق.

وإضافة إلى ذلك فإن بعض الأوصاف التي تطلق قد تكون مؤذية، وإذا ما أصبحت لديك مجموعة جديدة من الموظفين فقد يكون عليك أن تلتزم جانب الحذر، إذ إنه قد تنقصهم الخبرة اللازمة من أجل الحكم على الأمور بالشكل

الصحيح. ولكن إذا ما كان مجموعك عند الطرف الأدنى من المقياس، فإن ذلك يكون مؤشراً جيداً عادة، وعندئذ يمكنك أن تنتقل إِلىٰ الفصل الثالث عشر مباشرة والذي عنوانه (ضربة البداية في ثقافتك الإِبداعية).

أما بالنسبة لأولئك الذين يصل مجموعهم إِلىٰ أرقام تماثل أرقام نتائج مباريات كرة السلّة، فإن علينا أن نلقي نظرة أكثر عمقاً. إنك عندما تنظر إِلىٰ المجاميع الفرعية، فأين تجد معظم الإجابات بكلمة موافق؟ هل تجد معظمها في الثقافة أم في تصرّف الرئيس والزملاء أم في تصرّف الموظفين الذين يعملون لديك أم في شخصك؟ إن كون المشاكل قابلة للانتشار ليس بالأمر المستغرب، وإن الطريقة التي تتصرّف بها مجموعتك له بعض العلاقة بطريقتك في الإِدارة، كما أن هذه الطريقة تتأثّر بما ينبغي عليك أن تقوم به لكي تحافظ علىٰ بقائك في مواجهة رئيسك وبين زملائك، وكذلك فإنها تتأثّر بالضغط الذي تتعرّضون له جميعاً من الثقافة.

وحتى لو أن تقدير وضع المجموعة الخاصة بك أعطى عدداً قليلاً نسبياً من كلمات (موافق) فإن المجاميع العليا في المجالات الأُخرى تعني أن هناك احتمالاً بأن مجموعتك قد تأثّرت بالعمل في بيئة تحبِّذ الخفاء، حتى لو كانت لهم في حد ذاتهم اليد العليا إِلىٰ حد كبير. وعلىٰ هذا فإنه حتى لو كانت مجموعتك علىٰ ما يرام فإن عليك أن تكون علىٰ وعي للثقافة الأوسع مجالاً والتي تمارس عملك في ظلها.

إن الفصل التالي سوف ينصب علىٰ معالجة كيفية أن تعمل علىٰ الصعود بالمشاكسة الخفية في نفسك وفي من يحيطون بك إِلىٰ السطح، ومتى يكون ذلك ممكناً ومتى لا يكون.

الخلاصة

إن المشاكسة الخفية هي تلك الطريقة التدميرية في التعامل مع المشاكل

التي أعطت كل أشكال قول الحقيقة في مواجهة السلطة ذلك الصيت السيئ. وكما سبق لنا أن بحثنا فإن الأنواع الأخرى من المشاكسة، والتي لم تنتقل إلىٰ الخفاء، يجب أن تتم رعايتها من قبل المنظمات من أجل زيادة قدرتها الإبداعية. إلاَّ أن هناك بعض الشركات التي يجب عليها أن تبدأ السير علىٰ هذا الطريق. إن تلك الشركات ما زالت تغوص في مستنقع المشاكسة الخفية، وهذه الشركات هي من نوع الأمكنة ذات دورات رأس المال المرتفعة، والتي تسبِّب القرحة، وتتمتع بكراهية الجميع وهي ليست علىٰ درجة عالية من الإنتاجية كما أنها بالتأكيد ليست مبدعة. وعليك أن تتوجه إلىٰ هذه المشكلة حتى لو لم يكن الإبداع هو ذلك الأمر المُلِحُّ كما هو حقيقة.

النقاط الرئيسيَّة

- المشاكسة أمر مدمّر حتى ولو انتقل إلىٰ الخفاء.
- إن المشاكسة الخفية تعمل بشكل فعَّال وغير مرئي ضد أهداف الشركة.
- كلما زادت الحنكة في المشاكسة الخفية، كلما ازدادت صعوبة الإمساك بها والصراع معها.
- إن الاختبار يساعد المدراء علىٰ تحديد مصادر المشاكسة الخفية.

الفصل الحادي عشر

إظهار المشاكسة في نفسك ولدى من حولك

حتى لو تمكّن المدراء من التعرّف إلىٰ وجود المشاكسة الخفية إِلاَّ أن إظهارها ليس بالأمر السهل. وعلىٰ المدراء مساعدة الموظفين والزملاء علىٰ أن يكونوا أكثر انفتاحاً وأن يعملوا علىٰ التدقيق في دوافعهم الذاتية.

إن هذا الفصل يبيِّن كيفية القيام بذلك.

تغيير الثقافة

لقد استعملت الاختبار الذي ورد في الفصل السابق من أجل تحديد مصادر المشاكسة الخفية في منظّمتك، وهي خطوة أولى لها أهميتها، نظراً لأن الشركات التي لا تدرك وجود المشكلة لديها تُرجِع الظواهر التي تحدث لديها مثل عدم الالتزام بالمواعيد النهائية وفشل بعض المشاريع إِلىٰ أسباب أُخرى إِلاَّ أن جذور المشكلة قد تكون كامنة في المشاكسة الخفية، ومن أجل العمل علىٰ هذه المسألة فإن عليك أن تقوم بتغيير الثقافة، إِلاَّ أنني كلما أطرح هذا القول يرفع المدراء أيديهم قائلين «لا يمكن لنا تغيير الثقافة»، ويتذرّعون بالقول: «لست أكثر من سنّ في أحد الدواليب ضمن آلة كبيرة».

إن تغيير الثقافة هو أمر كبير غير واضح وليس له شكل محدّد، يجمع كل

الناس على ضرورة القيام به إلا أن القليل منهم يعرف كيف يمكن القيام بذلك كما أن الجميع يرى أن هذا العمل هو من واجب غيره من الناس. إذ إن المدراء المتوسطي الوظيفة يتمنون لو أن المدراء الأعلى يقومون به. أما المدراء الأعلى فيقولون لو أن أولئك المدراء يعتدلون في جلستهم ويمارسون الطيران بشكل صحيح فحسب.

وعلى هذا فإننا أمام نظام كامل للحفاظ على الوضع الراهن ينتظر فيه كل من الجانبين الجانب الآخر كي يقوم بالعمل، وهو يشعر في الوقت نفسه بعجزه أمام الجانب الآخر. ومع هذا فإن الحكماء قد أدركوا دوماً أن التغير يبدأ دائماً بالفرد مهما كان مقدار هذا التغير.

إن تغيير الثقافة يبدأ من نفسك

إن أي تغيير مهما كان كبيراً أو صغيراً لا يمكن أن ينجح إلاّ إذا اتخذ كل فرد من الأفراد القرار بأن يبدأ به. وإن لكل من المدراء وطُرق العمل المستخدمة والبنية تأثيرها إلاّ أن للفرد تأثيره وهو أمر أدركه من سبقونا:

دع من يريد تحريك العالم أن يحرك نفسه أولاً — سقراط

علينا أن نكون بذاتنا التغيير الذي نريد رؤيته في المستقبل — غاندي

إن الرجل الشجاع يشكل أغلبية في حد ذاته — أندرو جاكسون

إن من لا يستطيع تغيير نسيج أفكاره غير قادر على تغيير أي من الحقائق، ولذلك فإنه لن يكون قادراً على تحقيق أي تقدّم على الإطلاق.

أنور السادات الرئيس المصري وصانع السلام في الشرق الأوسط

صحيح أن كبار المدراء يتحمّلون مسؤولية خاصة تجاه الثقافة، إلاّ أن هناك بعض الأمور المتعلّقة بالبنية والأمور الأُخرى التي يجب عليهم القيام بها من أجل تعزيز ثقافة أكثر إبداعاً. وسوف أعمل على تغطية هذا الموضوع في الفصل الثالث عشر الذي عنوانه: «ضربة البداية في ثقافتك الإبداعية» والفصل الرابع عشر الذي عنوانه: «البُنى والآليات التي تحتاج إليها المشاكسة».

وعلىٰ أية حال، فإن الثقافة ليست غيمة تطفو «في الأعالي» لا يستطيع أحد لمسها أَو التأثير عليها. إن الثقافة هي ما تفعله عندما لا يكون هناك من ينظر إلىٰ ما تفعل، أَو عندما لا يكون هناك من يقف خلف ظهرك وبيده كتاب الأنظمة والقوانين، كما أنها تعني ما إذا كنت تعمل علىٰ إشراك الناس في صنع القرار وكيف تقوم بذلك، وما إذا كنت تستطيع تحمّل المشاكسة أَو كيف تستطيع تحمّله، وما إذا كنت تستعمل العصا أم الجزرة للحث علىٰ العمل، وإن هذه الأمور كافة هي أمور تخضع لسيطرتك إلىٰ حد كبير.

إن من الصعوبة بمكان تغيير الثقافة من المستوى المتوسط ضمن منظّمة ما، كما أن التغيير يصبح أكثر صعوبة إذا ما كانت الثقافة ثنائية الفعالية، إنك واقع تحت نفوذ من هم أعلىٰ منك مما يحد من حريتك في العمل، وعليك أن تتابع طريقك بحذر وبهدوء ولكن عليك أن تستمر فيه، وحتى لو كانت قدرتك علىٰ تغيير عقلية رئيسك، أَو علىٰ تغيير شكل الثقافة بطيئة أَو أنها غير موجودة مطلقاً، فإن بإمكانك كحد أدنى أن تغيّر طريقة تفكيرك وشعورك وأن تتحكّم في طريقة التفكير والشعور التي تحملها تقاريرك المباشرة.

لقد أدرجت في الفصل السابق لوائح بالمجالات الأربعة التي يمكن أن تزدهر فيها المشاكسة وبالتالي فإنها المجالات التي يجب عليك أن تحاول إدخال التغيير فيها وهي: نفسك وموظفيك ورئيسك والثقافة.

وسوف أقترح عليك في هذا الفصل كيف تُظهر المشاكسة لدى نظرائك ولدى موظفيك وفي داخل نفسك، كما سوف يضمن الفصل لاحقاً البحث في القيام بذلك مع رئيسك وفي ثقافة العمل. وسيكون ترتيب البحث من الأسهل نحو الأصعب وهذا لا يعني أن ما يذكر أولاً هو الأسهل، بل لأنه أقل صعوبة مما يليه.

إظهار المشاكسة في نفسك

إذا كان عدد الإجابات بكلمة «موافق» التي سجلتها في الاختبار الذي

قمت به في الفصل السابق من أجل تقييم مدى استعدادك للمشاكسة كبيراً إلىٰ حد ما، فإنك قد تشعر بأنك تقترب من مرحلة اليأس.

إن الخلافات مع رئيسك أَو مع الشركة تبقى مغطاة، ولا يجري الكشف عنها إلاَّ عندما يكون هناك اطمئنان للمجموعة، أَو أمام الأصدقاء الذين يوثق بهم، ولا يتم التعبير عنها مطلقاً في الأحوال التي يمكن أن تقدم أكبر الفائدة، أي عندما تكون الشخص الوحيد الذي يرى الإمبراطور عارياً من ثيابه.

إن هذا الضغط اليومي الذي يتجلّى في أن عليك التظاهر بالإيمان بما لا تؤمن به، وتأييد ما تعارضه وحب ما تكره قد ألحق من الضرر ما ألحقه، إذ إنه قد يظهر بمظهر اليأس والشك وفقدان الثقة بالنفس والحرص علىٰ الذات أَو الخوف من إيذاء الناس أَو التعرّض لأذاهم. ومهما كان الشكل الذي يظهر به، إلاَّ أنه أسوأ ما يتعلّق بعمل سيئ ـ إنه يقوِّض ثقتك بنفسك.

إن هذا الوضع لا يمكن أن يستمر، هذا إذا ما كنت تنوي أن تحافظ علىٰ صحتك وعلىٰ سلامة عقلك. وعليك أن تسأل نفسك الأسئلة الآتية:

أ ـ هل حان الوقت لي كي أترك عملي؟

ب ـ هل علي الجهر بالقول إذا ما أردت البقاء فيه؟

جـ ـ هل يمكن لي تغيير موقفي تجاه ما يجري إذا ما قرَّرت عدم المشاكسة؟

هل حان الوقت كي أترك عملي؟

من الصعب أن تعرف، أليس كذلك؟ إذ إن لديك منصباً في مكان عملك كما أنّك تعرف الناس، وحتى لو لم تكن تحبهم كافة إلاَّ أنك تكنُّ التقدير للبعض منهم وكحد أدنى، فإنك تعرف كيف تسير الأمور وليست هناك من ضمانة بأن الأمور ستكون أحسن حالاً في مكان آخر، وأخيراً فإن هناك بعض الأسباب المالية أَو التي لها علاقة بنظام الحياة أَو الأسباب الأُخرى، وكل تلك الأسباب معقولة تماماً.

وعلىٰ أي حال، فإن هناك أحد الأسباب التي تدعو إِلىٰ ترك العمل وهو سبب يستحق إعادة النظر. لقد شاهدت أَشخاصاً بقوا في وضع معين لمدة طويلة بعد الوقت الذي كان يجب عليهم فيه ترك العمل لأن تركهم العمل كان سيعني أنهم قد كسبوا. إنك لن تدعهم يدفعونك إِلىٰ الخارج، إنك ستعمل علىٰ الانتقام. وإذا ما كنت في وضع يدفعك إِلىٰ التفكير بهذه الطريقة فعليك أن تأخذ القصة الآتية بالاعتبار.

كنت أعمل مع إحدى الزميلات منذ بضع سنوات مضت، وكانت هذه الزميلة علىٰ درجة كبيرة من الذكاء، إِلاّ أنّها كانت تتخذ دوماً موقف الهجوم، وكانت تتوهم وجود الأعداء حيث لا وجود لهم، وكانت تبادر بالهجوم خوفاً من الإمساك بها علىٰ حين غرّة وقد سمح لها بترك العمل لأنها لم تكن قادرة علىٰ العمل مع الآخرين، وبعد مرور بعض الوقت علىٰ تركها العمل اتصلت بي ودعتني إِلىٰ الغداء.

وعندما جلسنا بادرتني بالقول «إنني أعاني مشكلة في عملي الجديد، ويبدو أنك قادرة علىٰ التلاؤم مع الجميع ولذلك فإنني أردت نصيحتك»، وقد شعرت بالإطراء وبالاستعداد لتقديم ما لدي من الخبرة لها.

لقد كان المشرف عليها شخصاً أحمق، وعندما كانت تصف تصرفاته فقد كان يبدو وكأنه علىٰ الأقل عديم الخبرة أَو ليس علىٰ درجة كبيرة من الموهبة. وكانا يتصارعان حول سلسلة من المسائل وغالباً ما كانت الأحداث تبرهن في ما بعد علىٰ أن صديقتي كانت علىٰ حق.

وعلىٰ أي حال فإن ذلك الرئيس قد أعطاها تقييماً سيئاً وكانت مصمّمة علىٰ أن ترد عليه، وأرادت أن تشكوه إِلىٰ رئيسه وهو المدير وأن «تكشف عدم كفاءته» كما قالت. وقد سلَّمت بأن التوجه إِلىٰ المستوى الأعلىٰ هو أمر معتاد من حيث التعامل، إذا ما كان الشخص يريد الاعتراض علىٰ تقييمه، كما أننا بحثنا في ما يمكن أن تقوله، وكان كل ذلك جيداً.

وعندما كنا علىٰ وشك الانتهاء قلت لها: «هل تعرفين يا جولي أنه إذا ما اتفق المدير في الرأي مع المشرف عليك فسوف يكون عليك أن تفكري في ما إذا كان هناك لك مستقبل في الشركة» فاشتعلت غضباً علىٰ الفور قائلة: «ولا بأية حال». «إنني سوف أتغلب عليه ولو كان ذلك آخر شيء أفعله في حياتي». وقد تبين لي في ما بعد أنّها قد ذهبت إلىٰ المدير فعلاً وأنّه كان فعلاً متفقاً في الرأي مع المشرف، وقد بقيت في عملها بعد ذلك إلاَّ أنه تم فصلها منه بعد ثلاثة أشهر.

كنت أتمنى لو أن الأمور كانت علىٰ غير ذلك، كنت أتمنى لو كان بإمكاني أن أعتقد أنه يكفيك أن تكون علىٰ حق أَو أن بالإمكان الخلاص من كل المواقف مهما كانت سيئة، إلاَّ أن موقع السلطة في معظم المنظَّمات في هذه الأيام هو الذي يكسب عادة مهما كان مستوى عدالة القضية أَو مدى إقناع الحجّة.

وإذا كان بعض السبب وراء بقائك في عملك يرجع إلىٰ رغبتك في أن لا تتيح لهم الفرصة لكي يشعروا بالارتياح إذا ما استطاعوا إبعادك فإنني أُكْبِرُ فيك جَلَدَك. إلاَّ أنني لا أرى أن أمامك فرصاً كبيرة. إن هناك بعض الأحيان التي يكون فيها التعقّل معظم الشجاعة وقد يكون تركك العمل هو الأمر الأفضل بالنسبة لك.

هل يجب علي الجهر بالقول إذا ما قرَّرت البقاء في العمل؟

إنك قد تقرّر أنك تريد البقاء في هذا العمل، إذ إنك قد تكون محباً لعملك أَو قد يكون اختصاصك ضيق إلىٰ درجة تجعل الفرص الأُخرى أمامك ضئيلة.

كل ذلك أمر مقبول، لكن الاستمرار في التزام جانب الصمت في الموقف الذي يجعلك تشعر بالعجز أَو بالشك بنفسك أَو بالبقاء متحفزاً كل

الوقت ليس في مصلحتك. وعليك أن تفعل شيئاً ما حيال ذلك، وإن أحد الخيارات المفتوحة أمامك هو أن تجهر بالقول، أي أن تصبح مشاكساً. وإذا ما كنت تتذكّر، فإن أحد أنواع المشاكسة هو المشاكسة الوضعية ـ حيث تعمل الظروف لا النزعة الطبيعية علىٰ تكوين المشاكسين، وإنك قد تقع ضمن هذه الفئة.

إن هذا القرار ليس بالقرار السهل، فإذا ما كان عملك قد أثّر علىٰ شعورك بقيمتك وبثقتك بنفسك فإنك تكون موجوداً ضمن بيئة مدمّرة إلىٰ حد كبير، بيئة عليك أن لا تعكّر صفوها إلاّ بحرص بالغ. وبالمقابل فإنك كما تعلم أن تعرضك للضغوط لفترات طويلة قد تكون له آثار بالغة الأذى علىٰ صحتك الجسمية هذا إذا لم نذكر الآثار التي تلحق بصحتك العقلية.

وإذا ما قرّرت المشاكسة، عليك أن تكون واضح الهدف، إن الأمر يتعلّق بالجهر بالقول ولا يتعلّق بالانتقام، وإن المشاكسة الذي ترجع في جذورها إلىٰ الرغبة في تصفية الحسابات لن ينظر إليها علىٰ أنها مشاكسة معقولة كما أنها لن تدعم قضيتك.

وما يوازي ذلك أهمية هو أن الجهر بالقول يجب أن يدور حول الحاجة إلىٰ الكفاح أكثر مما يدور حول الحاجة إلىٰ كسب المعركة.

لقد حدث ذات مرة أنني تقدمت بطلب للترقية ضمن شركة كبيرة، وبعد إجراء المقابلة أدركت أن بعض الأسئلة التي طُرحت خلالها كانت تهدف إلىٰ تمكين من يجرون المقابلة من ممارسة التمييز ضدي. وعندما فشلت في الحصول علىٰ الوظيفة ذهبت لمقابلة ممثلة الاتحاد الذي أتبع له. وقد تبين لي في ما بعد أنها كانت ترنو إلىٰ وظيفة سياسية، ولذلك فإنّها لم تكن تريد خوض أية قضية إلاّ إذا كانت قادرة علىٰ كسبها، وبالآتي فإنها أخبرتني أنها لا تعتقد أن لدي ما يكفي من الحجّة، ولذلك فقد تخليت عن الأمر، وما زلت أشعر بالندم علىٰ قراري بمقابلتها حتى اليوم. وقد أدركت متأخرة أن هناك أحياناً يكون فيها

خوض الصراع أمراً هاماً حتى لو لم تكن تتوقع كسبه، إن خوض الصراع هو الذي يمكِّن من استعادة ما فُقد وليس الكسب.

إذن هذا هو الأمر بالنسبة للمشاكسة، وهناك بعض الأحيان التي يكون فيها نهوض الإنسان واقفاً وهو يقول «إنني لن أتحمّل هذا الأمر أكثر من ذلك» أكثر أهمية من الكسب. وإذا ما كان الجهر بالقول أمراً مكملاً كي تسترد نفسك كما كانت عليه فإن قرارك القيام به يجب أن لا يكون مدفوعاً بفرص النجاح.

وفي ظروف العمل الصعبة فإن هذا الفعل هو دون أدنى شك عمل من ضروب الشجاعة ومن الناحية الواقعية، فإن عليك أن تكون حذراً في كيفية القيام به. وإذا كانت مشاكستك تشكِّل مصدر قلق لرئيسك فإنني سوف أبحث في **كيفية** القيام بها في الفصل الآتي.

هل أستطيع تغيير موقفي إذا ما قرَّرت عدم المشاكسة؟

إنك قد ترى أن من غير الممكن لك أن تشاكس، وقد يكون في ذلك حركة حكيمة منك تهدف إلىٰ استمرار بقائك نظراً لأن هناك احتمالاً بأن آخرين غيرك قد جربوا ذلك وعوقبوا عليه. إلاَّ أن المشكلة لا تتلاشى، إذ إن المشاعر السلبية المتعلقة بالعمل تنخر في داخل نفسك وتنتشر إلىٰ كل أنحاء حياتك.

وقد يكون أحد الحلول هو أن لا تغير الموقف بل أن تغيّر الطريقة التي تشعر بها حياله إذ إن بإمكاننا وضع الافتراضات التي تقودنا إلىٰ مشاعر سلبية في الوقت الذي يمكن لنا فيه وبشكل متساوٍ أن نصل إلىٰ مشاعر إيجابية.

وإذا كان لديك زميل غير مراوغ إلاَّ أنه ببساطة لا يدرك أن عليه أن يقوم بإعلامك عندما يجد أن عمله يتداخل مع عملك، فإن ذلك يسبب ضغطاً أقل وطأة، وإذا كان رئيسك مديراً ضعيفاً بدلاً من أن يكون مخادعاً ـ كذا وكذا ـ فإن من الأسهل التغاضي عن أخطائه.

إنني لا أقترح عليك أن تغلف ما يجري بالهروب من المواجهة، وإذا ما

كانت الأمور سيئة، فإن هناك حداً لما تستطيع أن تعيد تشكيله، وعلىٰ أية حال، فإنك إذا ما قرَّرت البقاء في هذا العمل فإنك تحتاج إِلىٰ طريقة ما من أجل التكيف مع الضغوط، وإذا لم يكن بإمكانك تحقيق ذلك عن طريق الجهر بالقول، فإن إعادة تشكيل الأمور قد تكون طريقة لتحقيقه.

وهناك طريقة أُخرى وهي أن ترفض ممارسة اللعبة. وقد عملت مرة مع شخص من النوع التنافسي إِلىٰ حد كبير لم يكن تعبير (في صالح كلا الطرفين) وارداً في قاموسه. وعندما يكون هناك شخص علىٰ وشك أن يحقق كسباً مهماً كان، فإنه كان ينظر إِلىٰ أية محاولة منه للتفاهم أَو للعمل معه علىٰ أنها ضعف وبالآتي فإنّها فرصة لاستغلاله، وهذا ما كان يفعله ذلك الشخص الذي كنت أعمل معه. وفي كل مرة كنت أتفق فيها معه علىٰ إعطاء القليل، فإنه كان ينكث العهد ولكن بعد أن أكون قد قمت بتنفيذ ما يترتب علي.

وقد حاولت إعلام رئيسي بذلك الأمر، إِلاَّ أن خصمي الرهيب كان أستاذاً في التعامل مع المستوى الأعلىٰ، ولذلك فقد كان كل ما استطعت فعله هو أنني جعلت نفسي أظهر بمظهر المنتحب. وقد جاءت القشة الأخيرة عندما سمعت (من خلال الإشاعات طبعاً) أن (بيرسي) قد تمكن من إقناع رئيسي بأن علي أن أصبح تابعة له. وبالآتي فإنه يكون قد تم تنزيل درجتي من الناحية الفعلية. وقد قرَّرت ترك العمل إِلاَّ أنه لم تكن لدي آنذاك نعمة القدرة علىٰ القيام بالإيماءة الكبيرة وهي إجراء حركة «سوف آخذ كراتي الزجاجية وأذهب إِلىٰ بيتي» وقد اضطررت للبقاء إِلىٰ أن وجدت عملاً آخر.

وقد فكّرت ملياً في الكيفية التي يجب أن أتصرّف بها في ما تبقى لي من الوقت وكان أحد الخيارات هو أن أتخذ موقف الدفاع وأن أقدِّم أفضل ما لدي، من النكث بالاتفاقات وحجب المعلومات والطعن في ظهور الآخرين والكذب عن طريق التضمين والإغفال. وكل ذلك كان سوف يرضيني دون شك إِلاَّ أنني

عندها سأمارس اللعب حسب قواعد (بيرسي)، وهذا ما كنت أعترض عليه منذ البداية.

قدرت بدلاً من ذلك أن أعلمه بما يريد أن يعرفه علىٰ الرغم من أنه استمر في حجب المعلومات، وكنت أعمل علىٰ طرح المشاكل بشكل مباشر في مواجهته بينما كان يشكوني إلىٰ الرئيس من وراء ظهري. وعندما تركت العمل في الشركة، ظن الجميع أنه كان الرابح وكنت الخاسرة، ومن الممكن أنهم كانوا علىٰ حق إذا ما أخذنا القواعد السائدة في تلك الشركة بالاعتبار. لقد كان ذلك بمثابة حبة دواء صعبة البلع.

إلاَّ أنني قد أدركت أنه في حين أنه لا يمكنك أن تكون الرابح دوماً، إلاَّ أن بإمكانك دوماً أن ترفض ممارسة اللعب، وهذا أمر ليس بالسهل وقد يبدو وكأنك قد فشلت تجاه بقية العالم، إلاَّ أنك تكون قد حافظت في هذه الحالة علىٰ احترامك لنفسك، بينما يقوم الآخرون بالإطاحة باحترامهم لأنفسهم في مهب الريح.

إنني لا أريد الإيحاء بأن هذا الخيار هو الخيار الأفضل، وبقدر ما أؤمن بأن ما تشعر به يتحدّد في داخلك، فإن اضطرارك إلىٰ أن تعمل علىٰ حماية نفسك دوماً من المؤثرات المدمرة يستنزف طاقتك ويسبِّب لك الإجهاد. وبصراحة القول فإنني أفضل دوماً في هذه الحالة ترك العمل أَو المشاكسة.

وإذا ما كانت لديك مشاعر سلبية تجاه وضعك، فإن أمامك خيارات ثلاثة وهي إما أن تترك العمل أَو أن تجهر بالقول أَو أن تغير طريقة شعورك، وليس هناك خيار سهل بينها، إلاَّ أن آخرها هو الأكثر ضرراً علىٰ المدى البعيد إلاَّ أنه قد يكون طريقاً إلىٰ التأقلم علىٰ المدى الأقرب.

إظهار المشاكسة لدى زملائك

قد يكون زملاؤك هم أحد مصادر المشاكسة الخفية، وفي الحقيقة فإن تسميتهم (زملاء) فيها شيء من الدعابة إذا كان الجو المحيط سيئاً، لأنهم لن يكونوا آنذاك متمتعين بصفة الزمالة بأية حال، وعلىٰ سبيل المثال، فإن عدم استعداد رئيسك النظير لأن يطلب من الأَشخاص الذين يعملون معه أن يعملوا علىٰ إنجاز العمل في الموعد النهائي، يعني أنه لا يتوفر الوقت الكافي لهؤلاء الأَشخاص لكي يقوموا بإنجاز ما يترتب عليهم من عمل بشكل جيد. إِلاَّ أن مشاكل النوعية تكون متربصة بك آنذاك. وعندما تعمل في منظّمة تعودت المشاكسة الخفية فقد يكون بإمكانك أن تسوط الناس دافعاً إياهم إِلىٰ إِنتاج المنتج طبقاً للمواصفات، وفي الوقت المحدد أَو أن تتحدّث إِلىٰ رئيسك علىٰ انفراد كي تعلمه أين تقع المشكلة. ويمكنك أن تعمل علىٰ إيجاد موقف يمكن فيه لرئيسك النظير أن يفشل وأن يعتبر مسؤولاً عن الفشل، وأن كل تلك الأمور قد تنجح إِلاَّ أنها تبقي علىٰ الصراع في الخفاء ولا تؤدي إِلىٰ حله. كيف يمكنك أن تعمل علىٰ تحسين مثل هذه البيئة غير المريحة وغير المنتِجة؟ عليك أن تكون قادراً علىٰ الحديث بشكل مباشر ومخلص عن المشاكل الدفينة أَو المتجاهلة في الوقت الحاضر. وبما أن ذلك لن يحدث، فإن عليك أن تقوم بحل هذه الورطة، ولكن ليس من الحكمة أَو من الضرورة أن تقوم بهجوم شامل، بل إن عليك أن تحدد هدفاً لتدخّلك.

إنك قد لا ترغب في دعوة زملائك إِلىٰ العشاء في منزلك ولو بشكل مجموعة فقد لا يكون إرضاؤهم جميعاً متساوياً في صعوبته، إذ إن بعضهم قد يكون أسهل انقياداً للتغيير من غيره.

عليك أن تنفق بعض الدقائق من وقتك في تقييمهم حسب الجدول الآتي، حيث يمثِّل كل من الأصناف نوعاً من أنواع العلاقة. وعليك أن تقرّر أين يقع كل من الأشخاص الذين يعملون معك طبقاً للجدول.

الصنف	الشرح
أفراد الأسرة	• مؤيدون بشكل كامل مهما كان الأمر، إنك قد ترتكب جريمة قتل وسوف يؤمنون لك الدليل علىٰ عدم وجودك في مكان الجريمة. • عددهم قليل عادة، إلاَّ أنهم لا يتمتعون بمصداقية كبيرة لأنهم أنصار معروفون.
الصديق	• يكون مؤيداً لك عادة، إلاَّ أن لديه حاجات خاصة ومسائل لا بد من التوجه إليها.
الغريب	• حيادي. • لا يعرقل الأمور إلاَّ أنه لا يقدم المساعدة أيضاً.
العدو	• معارض لك أو أنه يعارض إثارة المشاكسة. • سوف يحارب.
الغبي	• من الأشخاص الذين يقومون بتبنّي الأفكار الجديدة بشكل منتظم وبحماسة (نكهة الشهر). • إن تأييده لك قد يضر بمصداقية الأمر الذي تريده.

إذا كان بين نظرائك من هم من أفراد الأسرة، فإن تعاملك قد يكون مريحاً ومخلصاً مسبقاً ولن تتعرض المشاكل إلىٰ الفساد، فإن هناك خطراً في وجود أفراد من **الأسرة** عندما يكون المشاكسة الخفية منتشرة، إذ إن من الطبيعي أنك سوف تتحالف معهم، وقد تبدو وكأنّك تتآمر ضد الآخرين، وحتى لو لم تكن تتآمر عليهم فإنّهم سوف يظنون أنك تتآمر عليهم حتماً لأن ذلك هو ما كانوا سيفعلونه. فإن حليف **العائلة** قد لا يقدّر بثمن إذا ما انضم إليك في تحسين العلاقات.

إن مسألة **الأصدقاء والأعداء** مسألة واضحة، إذ إن الأصدقاء يكونون مستعدين للتعامل معك بشكل مباشر كما أن من غير المحتمل أن يعمدوا إلىٰ خيانتك وهم علىٰ استعداد للاستماع إلىٰ ما لديك من القول. وعلىٰ أية حال، فإن للأصدقاء ما يخصهم من الحاجات والرغبات والمخاوف والاهتمامات التي

لا بد من التجاوب معها إذا ما كانوا سوف يدعمونك في سباحتك بشكل يعاكس التيار. وبشكل مشابه، فإنك تعلم أين يوجد **الأعداء**. إنهم الأقل احتمالاً في أن يقدموا لك الدعم والأكثر احتمالاً في أن يلحقوا بك الضرر، إنهم لا يشكّلون المكان المناسب للبدء بأمر يحمل طابع المخاطرة.

قد يكون **الغرباء** في حالة المشاكسة الخفية علىٰ وفاق مع الموقف بإبقاء رؤوسهم مطرقة وأنوفهم نظيفة، وهم لا يعملون ضدك ولكن لا تتوقع منهم أن يحملوا الراية وأن يكونوا علىٰ رأس العرض.

أما **الأغبياء** فإنهم صنف مثير للاهتمام، ومن سوء الحظ فإن هناك أَشخاصاً في المنظَّمات يتمتعون بحماسة لا حدود لها إِلاَّ أنها غير موجهة، ومن الممكن دوماً أن نثق بأنهم سوف يكونون علىٰ رأس أحدث الأشياء، إِلاَّ أنه ينظر إليهم في أغلب الأحوال علىٰ أنّهم غير عمليين، وفي الوقت الذي يكون فيه أولئك الناس ملتزمين بشكل أصيل، إِلاَّ أنه تنقصهم المصداقية في التعامل مع من يعملون معهم، وعليك دوماً أن تتجنّب العمل علىٰ طلب تأييدهم، إذ إن إدخالهم في الأمر قد ينقص من مصداقيتك لا أن يزيد منها.

إن تصنيف زملائك يعمل علىٰ تحديد كل من الفرص والتوقعات الواقعية، وإذا ما كان لديك زميل من صنف **العدو** فإن من غير المحتمل أن تتمكّن من تحويله إِلىٰ **صديق**، وإن أقصى ما تستطيع تحقيقه هو تحوّله إِلىٰ **غريب**، وقد تستطيع تحويل **العدو** إِلىٰ **غريب** و**الغريب** إِلىٰ **صديق** و**الصديق** إِلىٰ **فرد من أفراد الأسرة**، إِلاَّ أن من يفكر في تحويل **العدو** إِلىٰ **فرد من أفراد الأسرة** هو كمن يكون محاصراً في القمر، وإن أقصى ما يمكنك أن تحقّقه هو أن ترفعهم مستوى واحداً فقط عن المستوى الذين هم عليه (باستثناء الأغبياء الذين يشكِّلون صنفاً في حد ذاتهم).

لدي هنا ملاحظة واحدة فقط، إن **العدو** يختلف عن المشاكس، ويكون لدى الأعداء عنصر من الذاتية أَو الخبث، إذ إنهم قد يقومون بمعارضة أمر ما

لمجرد أنّك أنت الذي اقترحته، وهم لا يهدفون إلىٰ مساعدة الشركة كي تزداد قوة.

والآن وبعد أن وضعت زملاءك كل في موضعه حسب ذلك المقياس، عليك أن تقرِّر نوع المساعدة (إن وُجِدت) والتي تريد الحصول عليها من كل منهم، وكان الأمر سيصبح مثالياً لو أن كل شخص قد اعتنق المشاكسة بشكل متحمس وعلني، ولكن لو كان الأمر علىٰ هذا الشكل لما كنت في هذه الورطة المتراكمة التي أنت فيها الآن أليس كذلك؟

إن هناك احتمالات ثلاثة. الأول هو أنك تريد من نظرائك أن يتسامحوا مع المشاكسة، ولا يتوجب عليهم بالضرورة أن يقدموا لها الدعم بشكل فعَّال، إلاَّ أن عليهم عدم إلحاق الضرر بازدهارها، ومن الواجب إقناعهم بأنها ليست هناك من فائدة في معارضة المشاكسة العلنية حتى لو لم يكونوا يمارسونها بأنفسهم. وهذا هو الوضع الذي ليتك تعمل علىٰ إقناع **الأعداء** بالشكل الأمثل بأن يتبنّوه.

والاحتمال الثاني هو أن بإمكانك أن تطلب من الناس تشجيع المشاكسة، لا مجرد التسامح معها بل تعزيزها، وهو أمر قد يقوم به **الأصدقاء**. وعليك أن تولي انتباهاً خاصاً إلىٰ احتياجاتهم المتعلقة بالمعلومات، وأن تساعدهم علىٰ تفهّم المخاطرة التي يتضمنها الأمر. وأخيراً فإن من الممكن تشجيع الناس علىٰ القيام بالمشاكسة بأنفسهم، وإذا ما كانوا سيباشرون به فإنه سيكونون بحاجة إلىٰ معلومات، (هذه هي الكيفية التي يؤثر بها سكوتنا تأثيراً غير ملائم علىٰ كل من عمليتينا)، وإلىٰ تطوير مهاراتهم «يمكنك أن تعالج ذلك بالقول. . .»، وإلىٰ الدعم «هل يمكن لي أن أساعدك في التفكير عن طريق التحدث إلىٰ Jed؟». والاحتمال الأكبر هو أن **أفراد الأسرة** فقط هم الذين سيشاركونك هذه القفزة.

إن القيام بهذا التحليل يؤمِّن لك الحصول علىٰ توقعات واقعية، كما أنه يبرز أن أمامك عملاً عليك القيام به حتى مع **الأعداء**. وإن تمسكك **بالأصدقاء**

و**أفراد الأسرة** فقط ليس بالأمر الفعّال إضافة إلىٰ أنه لا يبعث علىٰ الراحة. وأن **الأعداء** الذين لا يمكن تحويلهم إلىٰ **غرباء** علىٰ الأقل قد يشكّلون خطراً.

إنك تعرف الآن من هم الذين يحتمل أن يقدموا لك الدعم وما الذي تريد من كل منهم. ولكن كيف لك أن تبدأ؟ يبدو أن التحدي الأول أمامك هو دفع **الصديق** إلىٰ التعامل معك بشكل مفتوح.

أنت الآن مسؤول عن تخطيط تدريب العاملين في المبيعات المتعلّقة بمنتَج جديد، بينما تقوم وندي بوضع الأسعار وتحديد ترتيبات السوق إلخ... وتقدمان تقاريركما إلىٰ مات وكذلك الأمر بالنسبة إلىٰ هنري الذي يعمل في مجال تطوير المنتجات. حيث يتوجب علىٰ مات الموافقة علىٰ ما يقدمه هنري من منتجات قبل أن يعهد بها إلىٰ وندي من أجل ترتيبات بيعها، ومن ثم يتوجب علىٰ مات الموافقة علىٰ الطريقة التي تقترحها ويندي قبل أن تقوم أنت بالعمل علىٰ تطوير ما سوف يتضمنه التدريب علىٰ المبيعات. وبما أنك موجود عند نهاية السلسلة، فإنه سيتوفّر الوقت الكافي للذين يعملون معك كي يقوموا بعمل متقن.

إن العاملين في المبيعات يَشْكون بشكل منتظم من أنّهم لا يتلقون التدريب إلاّ بعد أن يكون الزبائن قد تعرّفوا إلىٰ المنتج، أَو من أن التدريب لا يتضمن ما يكفي من التفاصيل، كما أن طلبك إعطاء المزيد من الوقت لم يلق أذناً صاغية، إلاّ أن مات ما زال يلقي عليك باللوم عندما لا يكون العاملون في المبيعات علىٰ الدرجة من الفعالية التي يمكن أن يكونوا عليها.

إن مات يقوم بمعالجة كل الأمور بالطريقة المتحكّمة نفسها، إذ إن عليه أن يصادق علىٰ القيام بالخطوة قبل أن ينتقل إلىٰ الخطوة التي تليها، وينتابه الغضب حتى في أصغر الأمور إذا ما حاول الناس «تجاوز سلطته» كما ينظر إليها.

أنت تعرف أنك إذا ما طلبت منه التخلي عن بعض من ذلك التحكم فإن ذلك لن ينجح، إلاَّ أن عليك أن تفعل شيئاً ما حيال ذلك نظراً لأنك توجد في هذا الموقف الذي لا يمكن الدفاع عنه. ولذلك فقد قرّرت إثارة المسألة مع ويندي التي هي **صديقتك**. تذكر، أن هذه هي ثقافة الخفاء، إنك علىٰ ثقة بأن ويندي تدرك أن الميول التحكّمية لدى مات تجعل الأمور صعبة علىٰ الجميع، إلاَّ أنه لم يسبق لك البحث في هذا الأمر مطلقاً. وعليك أن تساعدها في معرفة مدى ما يعانيه كلاكما في ظل هذا النظام. وإضافة إلىٰ ذلك، فإن ويندي سوف تشعر بالقلق خوفاً من أن ينظر إليها علىٰ أنها مثيرة للمتاعب وقد تشعر أنّها قد أصبحت عالقة بين قيامها بما تراه صواباً وبين احتمال تعرّضها للعقوبات. وإذا لم تناقش هذه المسألة معها فإنها لن تزول، بل إنّها قد تنقص من قدرتها علىٰ الالتزام بأي اتفاق. وأخيراً، فإن عليك أن تبقي في ذهنك أن هذا الأمر لا يدور حول إقامة التحالفات السرِّيَّة أَو حول صفقات معينة. بل إنه محاولة لنقل المشاكسة إلىٰ الشكل العلني بشكل متمهّل ومن شخص إلىٰ آخر.

أنت : مرحباً يا ويندي، ألديك دقيقة من الوقت؟

ويندي : مرحباً يا فرانك، بالتأكيد، اسحب مقعداً لك.

أنت : كنت أتحدّث إلىٰ جانيت صباح اليوم، إنّها جاهزة للبدء في تخطيط تدريب المبيعات، إلاَّ أننا لم نتلق منك القسم الذي يخصك حتى الآن.

ويندي : نعم، حسن، سوف أرسل شيئاً ما إلىٰ مات حتى نهاية الأسبوع المقبل.

أنت : لكن ذلك لن يترك للشباب الذين يعملون معي سوى مدة أسبوع واحد من أجل تجميع برنامج التدريب وهي مدة غير كافية.

ويندي : لا أعرف ما الذي يمكنني فعله يا فرانك، إن الأَشخاص الذين يعملون معي يقومون بالعمل بأسرع ما يستطيعون، إلاَّ أن هنري قد قضى مدة تزيد بمقدار أربعة أسابيع عمّا هو متوقع في موضوع تطوير المنتَج.

أنت : أعرف أن لديك المشكلة الموجودة لدي نفسها، كلانا عالق إلىٰ أن يقوم مات بالتوقيع علىٰ نتائج العمل السابقة الخاصة بالوحدة.

ويندي : حسن، ما الذي تنوي فعله؟ ذلك هو مات.

أنت : صحيح، لكنني كنت أتساءل في ما إذا كان بإمكانك أن تسمحي للشباب الذين يعملون معي بالمشاركة في ما تبحثينه الآن، إنهم إذا ما تفهّموا ما تفكرين به فإنهم سيبدأون العمل علىٰ مسألة التدريب انطلاقاً من أساس مبدئي.

ويندي : أنت تعلم أنني لا أستطيع القيام بذلك يا فرانك، إن ذلك سيعطي مات ميزة.

أنت : إنني أعلم أن مات بحاجة إلىٰ الرأي النهائي حول مقترحاتك الخاصة بالمبيعات وسوف يحصل عليها مع ذلك، إلاَّ أن إلقاء نظرة عامة سيمكننا من تقويم المشاكل التي نمر بها.

ويندي : لست أدري يا فرانك، إن مات لن يعجبه ذلك.

أنت : قد تكونين علىٰ حق، إلاَّ أن هذا الأمر يسبِّب لك من المشاكل مع هنري بمقدار ما أعاني منها معه، قد يكون علينا مساعدة مات علىٰ إعادة النظر في ما يقوم به.

ويندي : القول أسهل من الفعل.

أنت : صحيح، ولكن إذا ما استطعنا ذلك هل سنعمل معاً علىٰ هذا الأمر؟

ويندي : أظن ذلك.

أنت : يمكننا أن ندخل عليه لنتكلم معه.

ويندي : عجباً، ولا بشكل من الأشكال، إنك تعرف كيف يصبح مات إذا ما ناقشت قراراته.

أنت : حسن، ما رأيك في أن نمضي قدماً ونتعاون؟ دعي الأَشخاص الذين يعملون معي يلقون نظرة علىٰ ما تقومين بتخطيطه كي يتمكّنوا من البدء بتخطيط التدريب.

ويندي : لكنه قد يكتشف الأمر.

أنت : يمكننا أن نقول آنذاك بأننا قد أدركنا أن بإمكاننا الحصول علىٰ منتَج أفضل إذا ما عملنا معاً، ولا أرى كيف يمكن له أن يعترض علىٰ ذلك.

ويندي : ولكن ما الذي سيكون عليه الأمر إذا ما تظاهر بأنه علىٰ ما يرام فقط؟ وما العمل إذا ما كان يشعر حقاً بأنه قد تأذّى؟

أنت : نعم، إنها مخاطرة وأظن أننا لن نعرف ذلك ما لم نجرب، إلاَّ أنني أعتقد أن الأمر يستحق المخاطرة إذا كنا سنخرج بمنتَج أفضل، وإذا لم يحصل العاملون في المبيعات علىٰ تدريب جيد بشكل كاف فإننا سندفع الثمن.

ويندي : حسن إنني موافقة إلاً أنني ما زلت أشعر بالقلق.
أنت : إنني أفهم ذلك، وأنا أشعر بالقلق أيضاً، غير أنني أعتقد أن الأمر يستحق المخاطرة، ألا ترين ذلك؟
ويندي : حسن، نعم. أظن ذلك، آمل أن ينجح الأمر.

إنك إذا لم تكن علىٰ علاقة بالمشاكسة الخفية، فقد تجد أن هذا الحديث مبهم من الناحية العملية. هل هناك رئيس لا يرغب في أن يكون العاملون معه متعاونين؟ كيف يمكن لأي شخص أن يرى في ذلك مخاطرة؟ لكن هناك الكثير من إعادة النظر في الأمور في البيئات التي لا يمكن فيها مساءلة السلطة. وبما أنك تشعر بعدم استطاعتك التماس الأولويات الموجودة لدى رئيسك بشكل مباشر، فإنك سوف تصبح كمن يقرأ وريقات الشاي، أي أنك ستحاول استكشاف ما هو متوقع من خلال ضفائر رقيقة جداً، وبالوقت نفسه فإنك تتعرض لمخاطرة إذا ما ضللت الطريق عن تلك القراءة.

وعلىٰ الرغم من أن ويندي هي **صديقة**، لكن ليس عليها أَو أنها لا تريد أن تفكر في الطريقة التي يمكن بها للأمور أن تصبح أفضل «ما الذي تنوي فعله؟ ذلك هو مات»، إن ذلك هو موقف محافظة علىٰ البقاء يمكن فهمه إلاً أنه ليس في مصلحة المشاكسة أَو الإِبداع. ومن الممكن أنها قد أوجدت هذا التكيف كي تحمي نفسها من أهواء مات، ولكن بما أنها **صديقة** فإنها مستعدة علىٰ الأقل لأن تتقبّل فكرة محاولة تغيير الأمور.

عليك أن تلاحظ أيضاً أنك قد أشرت إِلىٰ أن حملتك قد تقدم لها المساعدة علىٰ المدى البعيد «إن هذا الأمر يسبِّب لك من المشاكل مع هنري بمقدار ما أعاني منها معه». وبما أن ويندي هي **صديقة** وليست **فرد أسرة** فإنّها بحاجة إِلىٰ جواب عن السؤال: (ما هي الفائدة لي في ذلك)، مهما كان الجواب ملتوياً. وإنك إذا لم تجب عن هذا السؤال، فإنك تعمل بذلك علىٰ الضغط علىٰ صداقة العمل بشكل يتجاوز نقطة الانهيار.

إنك لم تحاول أثناء ذلك الحديث أن تقلل من درجة مخاطرة ويندي حتى الصفر، إذ إن ذلك أمر لا يمكنك القيام به لا لويندي ولا لنفسك، وليست هناك فائدة في ادعائك أن بإمكانك القيام به. وإذا ما كان عليك أن تأتي بطريقة آمنة تماماً من أجل تغيير الأمور فإنك لن تفعل شيئاً علىٰ الإطلاق وبالمقابل، فإن الأمر إذا ما كان فيه الكثير من المخاطرة فإن ويندي لن تقوم به. وإن الحديث عن كيفية تخفيض المخاطرة إلىٰ الحد الأدنى هو من الأمور المعقولة. وإذا كان التحدّث إلىٰ مات فيه الكثير من المخاطرة، فإن التعاون الهادئ قد يكون الخطوة الأولى الأفضل.

إن الخطر في هذا الحديث، كما قد تعلم، يكمن في إساءتك فهم ويندي. فإذا ما كانت **صديقة** ولكن علىٰ درجة دون ما كنت تظن، فإنها قد تنطلق مسرعة إلىٰ مات لتعلمه بالذي قلته لها. وعليك أن تكون مستعداً لذلك وسوف يساعدك الفصل الآتي علىٰ القيام بهذا الأمر. إلاّ أن الناس يكونون عادة قريبين من الوضع الذي يظهرون به أنفسهم، وإذا ما كنت تعتقد أنها **صديقة** فإنّها قد تكون كذلك.

عندما تحقق النجاح مع ويندي، يمكنك أن تتحوّل إلىٰ الزملاء الآخرين الذين قد يكونون علىٰ درجة أقل من الصداقة وذلك إذا ما دعت الحاجة. وإن من الحكمة لك أن تتقدم ببطء وأن تختار مواقع أقدامك، وتذكر أن هناك بعض الزملاء الذين قد لا تتمكن مطلقاً من دمجهم ضمن المجموعة إلاّ أنك قد تتمكن من تحييدهم وتلك خطوة كبيرة في الاتجاه الصحيح.

النزاع والمشاكسة: إعادة

من المحتمل أن الموقف السابق قد أدَّى بك إلىٰ حالة من التفكير: «ألم يكن ذلك يدور حول إدارة النزاع فقط؟ وما علاقة ذلك بالمشاكسة؟».

لقد وضعت في مرحلة سابقة تمييزاً بين إدارة النزاع وإدارة المشاكسة. إن الخلاف يتعلق بمسألة: **إنني لا أحبك وإنك لا تحبني ولكن علينا أن نعمل معاً.**

ومن الأفضل أن تعمل علىٰ محاولة تلطيف النزاع، أَو التخفيف منه إِلىٰ أدنى حد أَو إزالته. وإذا ما كان ينظر إِلىٰ اعتراضاتك التي تتعلق بمات علىٰ أنها نزاع يتعلَّق بالشخصية ـ أي أنك لا تستطيع أن تكون لاعباً ضمن فريق، أَو أن عليك أن تكون لك طريقتك الخاصة بك دوماً ـ إن مسألة تحديد من الذي عليه القيام بالتعديلات وتحديد ما إذا كان ينبغي طرحها أصلاً، سوف تكون مختلفة إذا ما كان ينظر إليها علىٰ أنها مشاكسة، إنها رغبة في تحسين الأمور. وإذا ما كان الأمر عبارة عن نزاع، فإنك قد تتوصل إِلىٰ أن أسلوبك يختلف عن أسلوب مات، وأن عليك أن تعمل علىٰ تعديل ما تريد بشكل يجعله ملائماً لمات. وإنك قد تختار أن تحصل علىٰ المعلومات التي تحتاج إليها بطريقة أكثر التواءً لا تسبِّب الإزعاج. وبما أن الأمر يتعلق بمحاولة تحسين وضع المنظَّمة، فإن عليك في واقع الأمر أن تخرج عن طريقك لكي تعمل علىٰ إثارة مسائل تسبِّب التوتر والانزعاج. وفي الوقت نفسه الذي تكون فيه تقنيات إدارة النزاع مفيدة في إظهار المشاكسة، إِلاَّ أن أهدافهما مختلفة بشكل جوهري، إذ إن عليك تخفيف حدة النزاع ولكن عليك أيضاً أن ترفع من المشاكسة المثمرة إِلىٰ الحد الأقصى.

إظهار المشاكسة لدى موظفيك

إن التعرف إِلىٰ وجود المشاكسة الخفية بين موظفيك هو أمر صعب في أغلب الأحيان، وقد يتجلى في المشاريع التي لا تُنفَّذ في الوقت المحدّد لها، أَو أنها تنفَّذ بشكل ضعيف أَو التي تحتاج إِلىٰ إعادة تنفيذ. إن هذه المشاكسة تكمن في نفوس أولئك الذين لا يشاركون الآخرين بما لديهم من معرفة، أَو الذين يجلسون صامتين في اجتماعات الإدارة. ويمكنك أن تشعر بها عندما تدرك أنك الوحيد الذي يحرص علىٰ تحقيق الوحدة لأهدافها.

روى لي أحد الزملاء المستشارين قصة عن المشاكسة الخفية عندما يكون في حالة العمل. وكان هذا الزميل يقدم المساعدة لإحدى الشركات علىٰ تطوير استراتيجيتها الخاصة بالتسويق، وبما أن الشركة كانت تعاني من الاختلال

الوظيفي إلىٰ حد كبير، فقد اقترح القيام بعدد كبير من التغييرات الداخلية، إلاّ أنه في كل مرة كان يتقدم فيها بمسودة لتلك التغييرات إلىٰ الشركة، فإن نائب الرئيس كان يطلب منه أن يليّن بعض أجزائها، وأن يغطي علىٰ مسألة تحديد الأَشخاص وعلىٰ مسألة الأمور التي لا يقومون بها. وبعد محاولتين أَو ثلاث من ذلك القبيل، سأل زميلي نائب الرئيس عمّا إذا كانت هناك أية مشكلة. وقد اعترف نائب الرئيس بأنّه يشك في أن مدير التسويق لديه، (والذي أعطاه زميلي نسخة من المراسلة)، يقوم بتوزيع نسخ عن المسودات علىٰ المدراء الذين تم اختيارهم من أجل التعليق علىٰ الاستراتيجية، حيث أصر أولئك المدراء علىٰ ضرورة تغيير التقرير. وقد شعر نائب الرئيس بأنه لا خيار أمامه في ذلك نظراً لأن الاستراتيجية تعتمد علىٰ تعاون الجميع.

ما الذي كان يمكن لنائب الرئيس أن يقوم به؟ في ما يلي أحد الخيارات:

نائب الرئيس	:	بيل، لقد كانت ساندرا في مكتبي لتوها، إنها منزعجة جداً لقد اطلعت علىٰ مسودة استراتيجية التسويق.
بيل	:	آه، حقاً؟
نائب الرئيس	:	هل أرسلت لها إحدى تلك المسودات؟
بيل	:	حسن، نعم، لم أكن أدرك أنها سرِّيَّة.
نائب الرئيس	:	إنها ليست سرية تماماً، إلاّ أنها تسبِّب الكثير من المشاكل.
بيل	:	حقاً؟
نائب الرئيس	:	قد يتكون لدى الناس انطباع خاطئ إذا ما شاهدوا التقرير قبل أن يصبح نهائياً.
بيل	:	حقاً؟
نائب الرئيس	:	أريد منك أن تتوقف عن توزيعه إلىٰ أن يأخذ شكله النهائي، ومن المؤكد أن عليك مشاهدته ولكن دون أن يشاهده أي شخص غيرك.
بيل	:	حسن، بالتأكيد.

إن ذلك هو الأمر الخاطئ تماماً، إذ إن نائب الرئيس يرسل بذلك إشارة تفيد بأنه لا يريد للناس أن يعارضوا. ولكي يتجنّب هذه الإمكانية، فإنه سوف يبقي على سرية الخطة. كلا، إن ذلك لن يؤدي إلى إظهار المشاكسة بل إنه سيؤدي إلى زيادة عمقها، وإذا ما أردت إظهار المشاكسة فإن عليك أن تبدأ بمواجهتها حيثما وجدتها. لنر كيف كان بإمكان نائب الرئيس التعامل مع الأمر بطريقة مختلفة، وسوف نتابع الحديث من منتصفه.

نائب الرئيس:	قد يتكون لدى الناس انطباع خاطئ إذا ما شاهدوا التقرير قبل أن يصبح نهائياً.
بيل:	حقاً؟ إذن إنك تبلغني بأن أقوم بإيقاف توزيع المسودات!
نائب الرئيس:	حسن، كلا لكنك جعلتني أتساءل عن سبب قيامك بذلك.
بيل:	إنني أؤمن بالمشاركة مع زملائي.
نائب الرئيس:	هذا أمر مناسب بما يكفي، لكن المسودات غير الكاملة لا تقدِّم الصورة الكاملة.
بيل:	لقد اعتقدت أنهم بحاجة لأن يعرفوا.
نائب الرئيس:	ما الذي هم بحاجة لأن يعرفوه؟
بيل:	ما هو وارد في التقرير.
نائب الرئيس:	لكنهم سوف يعرفونه عندما يتم إعلانه، لِمَ يكون ذلك هاماً في هذا الوقت؟
بيل:	هيا يا لين، يجب أن يكون الناس على اطلاع عندما يوجه إليهم النقد.
نائب الرئيس:	يفترض في المستشار أن يقوم بتحليل الأمور التي يجب علينا القيام بها، عليه أن يحدِّد المجالات.

ليس من المستغرب أن يقوم الناس بترديد حججهم من أجل تجنّب المسألة الحقيقية	**بيل:**	ويجب أن يطلع الناس علىٰ ذلك.
	نائب الرئيس:	سوف يطلعون عندما يصبح التقرير نهائياً. ما الذي يهم في اطلاعهم الآن؟
	بيل:	عندما يصبح التقرير نهائياً فإن الوقت يكون قد فات.
	نائب الرئيس:	لن يكون الوقت قد فات إذا ما كان هناك شيء غير صحيح.
	بيل:	غير صحيح إن ذلك نوع من في عين صاحب العلاقة أليس كذلك؟
عليك العودة إلىٰ الأمور الأساسية بدلاً من متابعة الجدل	**نائب الرئيس:**	بيل، لا أعرف ماذا أفعل، هل تعتقد أن من المهم أن تكون لدينا استراتيجية للتسويق؟
	بيل:	بالتأكيد.
	نائب الرئيس:	ليس لدي مثل هذا الانطباع.
	بيل:	إنني آسف لأنك تشعر بهذا الشكل.
	نائب الرئيس:	ما الذي هو عالق في حوصلتك يا بيل؟ ما الذي يجري؟
	بيل:	إن ما أريده هو مجرد أن يكون الناس علىٰ علم.
	نائب الرئيس:	كلا، هناك ما هو أكثر من ذلك، هناك شيء آخر، ما هو؟
	بيل:	حسن، إذا كان لا بدّ لك من أن تعرف. إنني لا أرى سبباً للجوئنا إلىٰ من هو من الخارج.
آه ـ موقف مبشر	**نائب الرئيس:**	إن جيري يملك وثائق خبرة عظيمة.

	بيل:	لا يمكنه أن يعرف عملنا كما نعرفه.
	نائب الرئيس:	أوافقك علىٰ ما تقول، إلاَّ أن هناك فائدة في وجود وجهة نظر من الخارج.
	بيل:	إذا كنت تقول ذلك فلا بأس.
الجدل من وجهة نظرك لا يجدي	**نائب الرئيس:**	كلا، أريد أن أفهم، ما هي المشكلة في إدخال جيري في الموضوع.
	بيل:	لقد كان بوسعنا أن نقوم بعمل علىٰ المستوى نفسه بشكل داخلي.
	نائب الرئيس:	لكنك قلت بنفسك أنك لا تعرف هذه السوق.
	بيل:	وكيف يفترض بي أن أعرف إذا لم تُتِح لي الفرصة؟

يمكننا أن ندع الأمور عند هذا الحد لأنني أعتقد أننا قد وصلنا إلىٰ جذور المشكلة. إن لين (نائب الرئيس) لم يشرك بيل لسبب ما في تطوير الاستراتيجية هذا. وبدلاً من أن يقول بيل شيئاً تجاه ذلك فإنه فضل أن يعمل إلىٰ الخفاء، وأن يحاول استيعاب الأمر عن طريق تحريك المشاعر السيئة حتى قبل ظهور الاستراتيجية.

إذا ما كانت الأمور خفية فعلاً، فإن محاولة الخروج بها إلىٰ النور قد تتطلب من الدفع والحث أكثر مما أشرت إليه، وعلىٰ أية حال، فإن هذا الحديث يبين أن الناس غالباً ما يكونون غير مستعدين لإثارة المسائل خوفاً مما قد يسمعونه. ولو أن بيل سأل لين عن سبب لجوئه إلىٰ جهة خارجية، فإن من المحتمل أنه كان سيعلمه بأنه غير أهل للقيام بذلك العمل، أَو أن لين قد فقد الثقة به، وبشكل مماثل، فإن لين قد ساهم في تلك المشكلة بعدم إيضاحه السبب في لجوئه إلىٰ مصدر خارجي لتنفيذ هذه المهمة.

إن هذا النظام هو نظام كامل من بعض النواحي. إذ إن أفعال الرئيس

يمكن أن تترجم بعدة طرق. كما أن هناك قاعدة قوية إلاَّ أنها غير معلنة تنص علىٰ أنه لا يحق لك أن تطرح الأسئلة، وبدلاً من ذلك فإنك تضع تصوراً لنفسك عمّا يجري من الأمور. وعندما تستخدم ذلك فإنك تحمي نفسك ـ في ذهنك ـ من الرئيس الجائر الخفي.

من السهل علىٰ كل من الرئيس وموظفيه أن يتعاونوا بشكل غير مقصود علىٰ إبقاء المشاكسة في حالة الخفاء، ولا بد من أن يقوم شخص ما بحل هذا المأزق، وبما أنك تملك سلطة المركز الوظيفي، فإن ذلك الشخص يجب أن يكون أنت بنفسك.

وحتى لو كنت مستعداً للسماح بالمشاكسة، إلاَّ أن من الممكن أن يكون المشاكسة الخفية ممارسة راسخة الجذور داخل مجموعتك تم تشجيعها من قبل رؤساء سابقين. وحتى لو كنت مستعداً للعمل بشكل علني، فإن موظفيك قد لا يكونون مستعدين لذلك، وعلىٰ أي حال لا يحلُّك من مسؤولية أن تكون صريحاً. وعليك أن تصنع نموذج السلوك الذي ترغب به، وإذا لم تكن راضياً فإن عليك الجهر بالقول. ومن المؤكد أن عليك أن تقوم بذلك بحذر وذلك بحكم مركزك الوظيفي، وإذا ما تطلب منك الأمر إعطاء أحد موظفيك معلومات استرجاعية فعليك أن تقوم بذلك علىٰ انفراد، ولكن عليك أن تقوم به. وعليك ألاّ تشارك بأية طريقة من الطرق في الكيفية التي تقوم بها المجموعة بعملها، أي أن لا تشكو الناس من خلف ظهورهم وأن تلتزم الصمت عندما تكون هناك مشكلة أَو أن تقوم بمجرد محاولة «لإخضاع» أحد الأَشخاص.

بمن تبدأ

كما هو الأمر بالنسبة لزملائك، فإن عليك أن تبدأ من نقطة ما ومع شخص ما، وقد يساعدك القيام بالتحليل للأَشخاص والذي يراوح بين فرد

الأسرة والعدو، وعلىٰ أي حال، فإن هناك توضيحاً لك عند استخدامك هذه الطريقة من أجل هذا الموقف. عليك أن تفكر في ما إذا كان من الأفضل لك أن تبدأ ذلك العمل مع الذين يتمتعون بأكبر نفوذ في المجموعة، أو مع الذين هم ضحايا الطريقة التي تسير بها الأمور حالياً.

في المجموعة التي تعاني من الاختلال الوظيفي هناك عادة قائد غالباً ما يكون علىٰ درجة كبيرة من القوة. وقد تكون علاقته مع المجموعة إيجابية أَو سلبية إلاَّ أنه يملك السيطرة بشكل أَو بآخر. وفي أغلب الأحيان، يكون أولئك القادة مقاومين جداً للتغيير، لأنهم قد وضعوا أنفسهم علىٰ رأس المجموعة حتى في هذا الموقف السيئ، وإذا ما أصبح هناك نظام جديد، فإنه لا يضمن استمرار نجاحهم.

كما أنه يوجد في المجموعات التي تعاني من الاختلال الوظيفي أناس لا يعملون بشكل جيد. وقد يتم إقصاؤهم من قبل القائد غير الرسمي الذي أوجد تصنيف (داخل المجموعة ـ خارج المجموعة)، أَو أن يصبحوا أضحوكة، وهؤلاء الأَشخاص قد يكونون متعاطفين تجاه مساعيك لأن ليس لديهم سوى القليل ليخسروه. إلاَّ أنك إذا ما عملت مع ضحايا الثقافة الحاضرة أولاً، فإنك تكون سائراً علىٰ أرض مضطربة وهما كانوا مرحبين بما تفعل، ومع أنهم سوف يدركون فوائد التغيير، إلاَّ أنهم لا يتمتعون سوى بأدنى مصداقية لدى الأعضاء الآخرين في المجموعة سواء كان ذلك عن حق أَو عن غير حق. وفي الوقت الذي قد لا يكونون من **الأغبياء** حسب الصيغ التي ذكرت أعلاه، إلاَّ أنهم مع ذلك قد لا يكونون قادرين علىٰ مساعدتك في إظهار المشاكسة الموجودة بين الآخرين، وبالإِضافة لذلك، فإنك لا تعرف مقدار قوتهم، إذ إنهم إذا ما اتخذوا موقفاً يساعدك فإنهم قد يتعرضون للنيران من قبل القائد غير الرسمي عملياً، أما إذا تراجعوا فإن ذلك سوف يؤدي إلىٰ إلحاق الضرر بقدرة المجموعة علىٰ إدراك قيمة إظهار المشاكسة وإلىٰ انتكاس مبادرتك.

وعلىٰ هذا، فإن أفضل من تركز عليه من الناس هم الأَشخاص الذين يتمتعون بأكبر النفوذ، علىٰ الرغم من أن ذلك هو الطريق الأكثر صعوبة إِلىٰ أبعد الحدود.

كيف يمكن أن يبدو الأمر

من المهم أن نشير إِلىٰ أن الأمر الذي ينجح في معظم المجموعات ومعظم الأَشخاص هو التطبيق الثابت والمطرد لممارسات الإِدارة الجيدة، ويتجلى ذلك في إشراك الناس بشكل منتظم في القرارات وإقامة الاتصال الجيد معهم ومعاملتهم بشكل فيه الإنصاف والاحترام وطول الأناة، وحتى في المواقف المتعلقة بالمشاكسة الخفية، فإن معظم الأَشخاص سوف يبدأون في التقرّب إذا ما رأوا أن المدير جدير بالثقة بشكل ثابت، وعلىٰ هذا فإن عليك، قبل أن تأخذ علىٰ عاتقك القيام بأي من الأمور التي سأقترحها عليك أدناه، أن تكون قد أمضيت فترة طويلة في استخدام ممارسات الإِدارة الجيدة المنتظمة وذلك من أجل أن تعالج المشكلة. وعلىٰ سبيل المثال، وحتى لو كنت تشك بأن هناك تخريباً، فإن عليك أن تقبل (في المرات القليلة الأولى) أعذاراً من نوع: «كان من المفترض في المورد أن يتفحص الأجزاء الخاصة به» «لم أكن أعرف أن الموعد النهائي هو يوم الأربعاء» وذلك بشكلها الظاهري. ومن ثم فإن عليك أن تحاول أن تضمن عدم حدوث المشكلة من جديد. «ما الذي علينا أن نفعله لكي نتأكد من أن الأجزاء التي ننتجها تطابق المواصفات دوماً؟» «كيف لنا أن نتأكّد من أن الجميع يعرفون المواعيد النهائية؟». وبالنسبة لمعظم الناس، فإن ذلك سوف يساعد علىٰ جعلهم يتبعون الاتجاه الصحيح. وإذا ما بدأوا يثقون بك، فإنّهم سيكونون في نهاية المطاف مستعدين لأن يبوحوا لك بما يدور في أذهانهم حقاً. وعند هذه النقطة فإنّك تحاول تشجيع المشاكسة المستمرة لا أكثر، وسوف تتم تغطية هذا الموضوع في فصل لاحق.

وعلىٰ أية حال، وإذا ما استمر حدوث المشاكل فقد تكون قد أصبحت

تواجه ديناميكية المجموعة التي تعاني من الاختلال الوظيفي. وإن المجموعة التي تعاني من الاختلال الوظيفي قد تكون متماسكة علىٰ طريقتها الخاصة بنفس الدرجة من التماسك التي تتصف بها المجموعة ذات الأداء الجيد، لكنها تتلاحم حول معايير مدمرة، وقد يكون أحد هذه المعايير عدم إبلاغ الرئيس بأي شيء لم يقم بطلبه بشكل محدد، كما يصبح الأشخاص الذين يبدأون ـ نتيجة لطريقتك الجيدة في الإدارة ـ بإعلامك إذا خرجت الأمور عن مسارها الطبيعي، موضعاً للسخرية أو أنهم يصبحون منبوذين. وقد يتهمون بأنّهم «جواسيس للإدارة»، وفجأة لا يعود هناك من يعمل معهم. وإذا ما استمر هذا الأمر يكون كل عملك الجيد قد ذهب هباء، وبمقدار ما قد يرغب بعض الناس في التغيير، إلاّ أنهم سوف يتعرّضون للضغط من قبل المجموعة من أجل أن يحافظوا علىٰ القديم.

إنك قد تحتاج إلىٰ المواجهة مع القائد غير الرسمي للمجموعة وبشكل مباشر، وعندها فإن هذا ما سيكون. إنك تستطيع عادة أن تعرف من هو القائد إذ إنه يتكلم عادة نيابة عن المجموعة «هذه ليست هي الطريقة التي تعودناها للقيام بالأمور»، أو أنه هو الشخص الذي يلجأ إليه الآخرون طلباً للنصيحة. وغالباً ما يكون أولئك القادة من الناس الأكفاء الموهوبين.

عندما تتعامل مع القائد غير الرسمي، عليك أن تنتظر الفرصة التي تتركّز علىٰ الأمور التي لا يقوم بها من أجل مساعدة المشاكسة. لنفرض أن لديك مكتبة لبيع الكتب بالتجزئة فلا يمكنك في هذه الحالة أن تنافس من حيث الأسعار الأماكن التي تبيع بحسم كبير، ولذلك فإنك تريد زيادة الخدمة. لديك ساندرا التي تقرأ الكتب بنهم وغالباً ما يأتي الزبائن إليها بشكل محدد من أجل الحصول علىٰ نصحها. وتريد من ساندرا أن تدوّن تقييماتها كتابة لكي يستخدمها العاملون في المبيعات، ولكي تتمكّن من وضعها عن طريق البريد الإلكتروني في الموقع الخاص بك علىٰ الإنترنت.

وقد سبق لك أن طلبت من ساندرا القيام بذلك عدّة مرّات، إلاّ أن ذلك لم يتم. ولذلك فإنّك قد حكمت بأن هناك أمراً فاسداً في دولة الدانمرك وأن ساندرا هي من القادة غير الرسميين. وقد تكون هذه فرصة ممتازة لإثارة المسألة. وتذكر أن الحديث يجب أن يتم على انفراد وأن توفر له الوقت الكافي بحيث لا يتعرّض أي منكما للانسحاب منه في لحظة حاسمة.

أنت : ساندرا، أين وصلنا في هذه المراجعات المتعلقة بالكتب؟

ساندرا : يا إلهي، لم تتوفّر لدي مجرد لحظة واحدة يا روب.

أنت : أنت تعرفين أنني مستعد لدفع أجور عمل إضافي مقابلها، هذا إذا لم تكوني قادرة على القيام بها أثناء الدوام، هذا ما أقصده.

ساندرا : إنني لا أبدو قادرة على إيجاد الوقت، إلاّ أن بإمكاني أن أحضر لك شيئاً في الأسبوع المقبل، حتى نهاية الأسبوع على الأكثر.

أنت : هذا ما قلته لي آخر مرة ولم تتمكني من القيام به، ولا حتى في المرة التي سبقتها، ما هو الشيء الذي يجعل ذلك ممكناً إلى حد أكبر؟

ساندرا : أظن أن علي أن أجد الوقت لا أكثر.

أنت : هل هناك مشكلة في القيام بها؟

ساندرا : كلا، كلا، بالطبع ليست هناك مشكلة، المسألة هي مجرد إيجاد الوقت.

أنت : ولكن كما سبق لي أن قلت، ما هو الأمر الذي سيكون مختلفاً هذه المرة؟

ساندرا : لا أعرف يا روب أظن أنني سوف أجد الوقت.

أنت : هل أنت متأكدة أن المسألة هي مسألة الوقت فقط؟

ساندرا : ما الذي تقصده؟

أنت : حسن، لقد شاهدتك تعيدين إملاء الرفوف بالكتب أكثر من مرة.

ساندرا : لا بد من القيام بذلك كما تعلم.

أنت : ولكن كان بإمكان أحد الأشخاص الآخرين القيام بالعمل، وكان بإمكانك أن تذهبي إلى القسم الخلفي وأن تبدئي العمل في مراجعات الكتب.

ساندرا : لم أكن في المزاج المناسب.

أنت : بالتأكيد، إلاّ أنني أتساءل ما إذا كان ذلك أسلوباً لا بدّ لنا من بحثه.

ساندرا : أسلوب؟

أنت : نعم، إن هذا يبدو شيئاً لا يمكن الوصول إليه.
ساندرا : ما نوع هذا الأسلوب؟
أنت : انظري يا ساندرا، إنني لا أعرف هل أن ذلك هو أسلوب أم لا، ولكنني عندما أعتقد أن هناك شيئاً يحدث، فإنني أحب أن أذكره مباشرة وبهذه الطريقة يمكن لنا إيضاح الأمور إذا ما كنت مخطئاً.
ساندرا : ليست لدي فكرة عمّا تتحدّث.
أنت : حسن، مثل الحقيقة التي تقول بأنني طلبت منك إجراء مراجعات الكتب ثلاث مرات حتى الآن.
ساندرا : لقد قلت لك، إن المسألة هي مسألة وقت.
أنت : ولكنني كنت أقول لك في كل مرة أن تعطي هذا الموضوع الأولوية، ألا يبدو لك الموضوع ذا أولوية.
ساندرا : حسن، جميل، وهكذا فإنه الآن كذلك.
أنت : حسن، عظيم، إلاّ أنني أريد أن أعرف كيف وصلنا إلىٰ هذه النقطة.
ساندرا : روب، ألا تظن أنك تجعل من تل وكر الخلد جبلاً؟ حسن وهكذا فإنني لم أستطع الوصول إلىٰ ذلك بالسرعة التي أردتها، والآن فإنني أعرف أن الأمر يشكّل نحلة تحت القلنسوة التي ترتديها، سوف أبدأ العمل فيها حالاً.
أنت : سيكون ذلك أمراً عظيماً.

إنني أشك في أنك لن تصل إلىٰ ما هو أبعد من ذلك في الوقت الحاضر، إذ إن من الواضح أن ساندرا تتقن المراوغة بشكل كبير، وذلك عند البحث في المشاكل بصورة مباشرة. دعنا نذهب لرؤية ما الذي سوف تتكشف عنه ساندرا، فإذا ما كنت علىٰ حق وكانت قائدة في حركة المشاكسة الخفية فإنّها سوف تفعل شيئاً من أجل تخريب الجهد المبذول. وعلىٰ سبيل المثال لنفرض أنها أعطتك مراجعة لكتاب لكنها غير واضحة، لا تشبه مراجعاتها الشفهية التي يتجلى فيها ذكاؤها الحاد المتقد.

ولا يقتصر الأمر علىٰ ذلك، إذ إن شكل المراجعة التي قدمتها يتسم

بطابع منهجي إِلىٰ حد بعيد، وعندما تراجع الأمر تكتشف أنها قد اقتبست حرفية النص الذي كتبته عن غلاف الكتاب، وليس هناك أي عمل جديد منها علىٰ الإطلاق، وعليك أن تتكلم معها من جديد.

أنت : مرحباً يا ساندرا، هل لديك دقيقة من الوقت.

ساندرا : إنني مشغولة إِلىٰ حد ما.

أنت : الأمر لن يستغرق أكثر من دقيقة، لنذهب إِلىٰ مكتبي.

ساندرا : حسن.

أنت : اسحبي لنفسك مقعداً، لقد كنت أقرأ لتوي مراجعة كتاب «مطاردة علىٰ التل».

ساندرا : حقاً، حسن، وأخيراً فإنني قد تمكنت من وضعها.

أنت : آه، إنها مختلفة إِلىٰ حد ما عمّا تقولينه للزبائن.

ساندرا : ماذا تقصد؟

أنت : إنها أكثر منهجية، أقل متعة.

ساندرا : إنني آسفة، أظن أنني لا أتقن الكتابة كما أتقن الكلام.

أنت : كما أنها تشبه ما هو مكتوب علىٰ غلاف الكتاب إِلىٰ حد كبير، في الواقع أنها مماثلة له.

ساندرا : آه، لقد اكتشفت ذلك، هل أن هذا ما حدث؟

أنت : نعم.

ساندرا : لم يكن لدي وقت لا أكثر، ولذلك فإنني قد اخترت الطريق المختصرة.

أنت : حسن إن هذا هو ما أقصده في ما يتعلق بالأسلوب.

ساندرا : ماذا؟

أنت : إنه لم يكن لديك الوقت منذ البداية، لكنك عندما قمت به فإنه لم يكن علىٰ الشكل الذي طلبته منك.

ساندرا : وكيف يكون ذلك أسلوباً؟

أنت : إنني أشعر وكأنك لم تكوني راغبة في القيام به منذ البداية.

ساندرا : حسن، إنك لم تدع لي مجالاً كبيراً للاختيار، أليس كذلك؟

أنت : إنني آسف، لم أكن أدرك أنك تشعرين بمثل هذا الشعور، لقد فكرت في الأمر علىٰ أساس أنه إطراء لك، لكي يكون هناك جمهور أكبر من القرَّاء لأفكارك.

ساندرا : إن ذلك لم يكن إطراء.

أنت : إنني آسف، لمَ كان ذلك مشكلة؟

ساندرا : إنني أنصرف إلىٰ العمل، أقوم بالقراءة، وأفكر في الكتاب وفي نوع الزبون الذي سوف يستمتع بقراءته.

أنت : هذا صحيح.

ساندرا : إذن، لماذا يجب أن يفلت الآخرون بسرقة أفكاري؟

أنت : سرقة أفكار؟ هل هذا ما تعتقدين أن المراجعات ستكون عليه؟

ساندرا : حسن، نعم، وإذا ما كان الآخرون يريدون الظهور بمظهر جيد تجاه الزبائن، فإن عليهم أن يقرأوا الكتب بأنفسهم.

أنت : إنني أدرك وجهة نظرك، إلاَّ أن كارين طلبت منك البارحة أن تعطي رأيك لزبون لها حول كتاب (مذكرات فتاة جيشا) فأعطيته فما هو الأمر المختلف؟

ساندرا : نعم، إلاَّ أن عليهم أن يسألوني، إنهم لا يستطيعون مجرد الحصول عليه من ورقة أفكار مسروقة.

أنت : آه، إني أرى ذلك، كما أنهم سيقومون بتمريره وكأنه خاص بهم.

ساندرا : بالضبط، لِمَ يجب أن يحصلوا علىٰ الثناء علىٰ عمل لم يقوموا به؟

أنت : إني أرى ذلك، وهل أن المطالعة إذا كانت تحمل اسمك لا تشكِّل أي فارق بالنسبة لك؟

ساندرا : حسن، إنهم لن يظهروا ذلك للزبون أليس كذلك؟

أنت : إنهم سوف يمررون أفكارك علىٰ أنها أفكارهم أليس كذلك؟

ساندرا : بالتأكيد، إنهم يفعلون ذلك حالياً، إنهم يسألونني عن كتاب ما ثم يستخدمون رأيي من الآن فصاعداً وكأنهم قد قرأوا الكتاب فعلاً.

أنت : إنني أرى ذلك، وهكذا فإن من المهم أن تحصلي علىٰ الثناء علىٰ عملك يبدو ذلك أمراً معقولاً بالنسبة لي.

ساندرا : حقاً؟

أنت : حسن، بالتأكيد، إني قد أشعر بنفس ما تشعرين به.

ساندرا : آه.

أنت : إنني سعيد حقاً بأنك أخبرتني. هذا يعني أن بإمكاننا أن نحاول إيجاد طريقة ناجحة بالنسبة لنا معاً.

ساندرا : آه.

أنت : علىٰ سبيل المثال، ما رأيك لو أننا نقوم بطبع منشورات عليها شعار مثل «مختارات ساندرا»؟ أو شيء من هذا القبيل وأن نضعها فوق طاولات الحسابات، ويمكن لنا أن نضع صورتك إلىٰ جانب الشعار، وعندئذ سوف يعرف الناس من هو صاحب الفضل في ذلك.

ساندرا : حسن، يبدو ذلك علىٰ ما يرام.

أنت : أظن أن ذلك سوف يكون أمراً عظيماً بالنسبة إلىٰ الزبائن أيضاً، أن يعرفوا أن هناك في المخزن من يستطيعون التحدّث إليه.

ساندرا : ويمكن لنا أن ننجز كتاباً جديداً كل أسبوعين.

أنت : يبدو ذلك أمراً حسناً، هل يمكنك النظر في الكيفية التي يمكن لنا بها ترتيب هذا الأمر؟ ربما نقوم بشيء مكلف في ما يتعلق بحوامل الصفحات؟ أعتقد أنّها ستبدو عظيمة حقاً في أماكن عرض اللوائح.

ساندرا : بالتأكيد، لدي صديق يعمل في الطباعة، سأتصل به.

أنت : هل تعرفين، أعتقد أننا في صدد تحقيق شيء ما، وأنا سعيد جداً بهذه الصراحة، أعتقد أننا قد انتهينا إلىٰ فكرة أفضل.

علىٰ الرغم من أن ساندرا هي القائدة غير الرسمية للمجموعة إلاّ أنه ما زالت هناك بعض التوترات بين أعضاء المجموعة، وهذا أمر نموذجي بالنسبة للمجموعة التي تعاني الاختلال الوظيفي. وفي الوقت الذي يمكن فيه لساندرا أن تكون علىٰ رأس المجموعة في الهجوم علىٰ قوة خارجية أي عليك أَو في الدفاع ضدها، إلاّ أن من المحتمل أن الأَعمال الداخلية للمجموعة قد تكون مشحونة بنفس أنواع التوترات التي تم شرحها في هذا الحديث.

وفي ما عدا كون ساندرا خبيرة جداً في تجنّب المسألة، إلاّ أن لديها

الكثير من الممارسة أيضاً، وبالنسبة لها فإن ذلك يمكنها من أن تتحداك «إنك لم تدع لي مجالاً كبيراً للاختيار، أليس كذلك؟». تذكَّر، أن لديها قاعدة قوة خاصة بها، إنها تنظر إليك على أنك ندّ لها لأنها تعرف أن المجموعة تقف معها، وإنني لا أعتقد أن هناك أية مشكلة في قبول هذه العلاقة عدا أنه يجوز لك أيضاً أن تطلب منها القيام بالعمل. وبعد فإن هذا هو الموضوع الذي يتعلّق به شيك الراتب.

إيَّاك أن تذهب إلى الاجتماع حاملاً انطباعات مبهمة أَو أحاسيس باطنية، إنك بحاجة لأن تكون لديك معطيات «لم يكن لديك الوقت منذ البداية، لكنك عندما قمت به فإنه لم يكن على الشكل الذي طلبته منك». وعليك أن تحدد الاستنتاج الذي تريد التحدث عنه مستعملاً تلك المعطيات «إنني أشعر وكأنك لم تكوني راغبة في القيام به منذ البداية». عليك أن تضع أوراقك على الطاولة، إلاَّ أن ساندرا لن تضع أوراقها على وجه التأكيد. وإذا ما كانت ساندرا عميقة جداً في خفائها، فإنها سوف تستمر في إنكار أن مدركاتك صحيحة، إنها ستستشهد بالصدف وبجنون الشك، أَو بأي عامل آخر يمكنها من تجنب التوجه إلى المسألة الجذرية، وإذا ما كانت على مستوى عال من الحذق فإنك قد لا تكون قادراً حتى على الاتفاق على الحقائق، إلاَّ أن ذلك يجب ألاّ يردعك، وإذا ما تمكنت من اقتيادك عبر ذلك الممر المظلم فإن عليك ببساطة أن تقول شيئاً من هذا القبيل: «من الواضح أننا غير متفقين على ما حدث، إلاَّ أنني ما زلت أعتقد أن لدينا مشكلة». ومن ثم عليك أن تتابع المناقشة التي تريدها.

لا أعتقد أنك بحاجة إلى أَو أن عليك أن تدفع بالمسألة بشكل شديد إلى الظهور في البداية، وقد يكون بإمكانك إقناعها عن طريق أفعالك بأن الجهر بالقول يعطي من النتائج أفضل مما يعطيه العمل في الخفاء بشكل محموم. وعلى أي حال، فإن من المهم أن تثني عليها بشكل لطيف (كما فعلت) لأنها

أبدت استعداداً للحديث عن المسألة، وإن ذلك سيسجل لك حتى لو أنها لم تعترف بذلك بشكل صريح.

وهكذا، فإن بإمكانك التعامل بشكل مباشر مع القادة غير الرسميين، إلاَّ أن من الأفضل عادة أن تنتظر حتى تتوفر لديك مسألة تؤثر عليهم شخصياً. وإن من غير المحتمل أن يكون لمناشدة طيبة الأنفس، أو لطلب التعاون المجرد أثر يذكر إذا كانت المجموعة قد اعتادت الخفاء في تعاملها.

طلب التغيير

إن إظهار المشاكسة هو في حد ذاته عمل يصعب القيام به، وإذا ما كنت قادراً علىٰ القيام بذلك فإنك تستحق التهنئة، ومن سوء الحظ، فإن الصعود طلباً للهواء لمرة واحدة لا يكفي إذا ما كنت تريد إزالة المشاكسة الخفية. وإنك بحاجة لأن تنفق وقتاً طويلاً في مساعدة الناس علىٰ أن يفهموا الأسباب التي تدعو لأن يكونوا أكثر انفتاحاً وأن تدعوهم بطُرق مختلفة لأن يقوموا بذلك، وقد تم أعلاه شرح إحدى هذه الطرق، وهي القيام بتحدي السلوك الخفي.

وبالنسبة لمعظم الموظفين ولمختلف المواقف، فإن الدعوة، ستكون كافية، هناك بعض الحالات التي يتطلب الأمر منك طلب التغيير، أي أن عليك أن تصرّ علىٰ قيامهم بالعمل بشكل أكثر انفتاحاً، ولا أريد أن أكرِّر ما سبقت لي تغطيته في كتاب آخر بشكل فيه بعض التفصيل[1]. إلاَّ أنه يكفي القول بأن عليك أن تحقق التوازن بين الطلب من الناس أن يخضعوا للقاعدة الجديدة، وبين إتاحة الفرصة أمامهم للقيام بهذا التغيير الصعب بالسرعة الخاصة بهم.

---

(1) فرانسيس هورايب Frances Horibe (إدارة العاملين ذوي المعرفة، مهارات ومواقف جديدة من أجل إطلاق رأس المال الفكري في منظّمتك) ـ (تورنتو ـ جون وايلي وأبناؤه) 1999، ص 177.

لقد تعلمت الدرس الأخير من مدير كان يعمل لدي، وكان ينحدر من ثقافة ذات نظرة تقليدية جداً للسلطة، وقد كان موظفوه الأمريكيون الشماليون يشتكون باستمرار من أسلوبه الديكتاتوري. ولقد أدرك المدير أن هناك بعض التغييرات الشخصية المطلوبة، وكان يحاول ذلك إلاّ أن الشكاوى المستمرة كانت تؤرقني. وقد أحرجني ذات مرة بقوله «هل تصدقين أنني أحاول؟» وقد أجبته دون أي ارتباك «حسن، نعم ولكن ليس بما يكفي من السرعة»، فهزّ رأسه قائلاً «فرانسيس، أنت تعرفين أن المشاركة في السلطة هي أمر جديد بالنسبة لي، إنني أتغير بأقصى ما أستطيع من السرعة، وأنا بحاجة لبعض الوقت كي أحقِّق التعديل» لو أنني قرّرت أن معدل سرعة التغير لدى هذا المدير سيعرض للخطر بشكل جوهري ما يجب أن يحدث، لكان علي أن أبعده عن عمله، ولو أنني لم أفعل ذلك، فقد كان علي أن أستوعب الأمر وأن أقبل بما أقوله لك تماماً. إنك لا تستطيع التعجيل في عملية التغيير الشخصي لأنك تريدها أن تنطلق بسرعة، أَو حتى لأنك بحاجة إِلىٰ الإسراع بها. إن بإمكانك فرض الإذعان الظاهر إلاّ أن التغيير في داخل القلب سوف يحدث طبقاً للحد الزمني الذي تستغرقه تغيرات القلب. وعلىٰ الرغم من أن موظفيه كانوا منزعجين ولهم الحق في ذلك إلاّ أنه كان يحقِّق التقدم وهذا كل ما يمكن لي أن أطلبه.

الموظفون المتضايقون

لدي كلمة تحذيرية واحدة. عندما تكون في صدد إظهار المشاكسة، فقد تجد أن هناك شخصاً مناوراً أَو أنه مخادع دون أن يكون السبب في ذلك راجعاً في المقام الأول إِلىٰ ضغط وإجهادات حياة العمل (مع أنها قد تكون عوامل مساهمة في الأمر) وقد تكون هناك مشكلة كامنة عميقة الجذور.

كانت لدي موظفة. ومع أنها كانت علىٰ مستوى عال من الكفاءة، إلاّ أن تأثيرها علىٰ إنتاجية المجموعة كان مدمّراً جداً، إذ إنها كانت تسخر من العاملين معها، إذا لم يقوموا بالعمل علىٰ الوجه الذي تريده، إلىٰ درجة جعلتهم يخشون تقديم المقترحات أَو القيام بأية مبادرة. وعندما أدركت ما يجري، لفت نظرها إلىٰ مدى أهمية تمكين الآخرين من القيام بالأمور علىٰ طريقتهم الخاصة. وقد أقرّت بذلك بعد نقاش طويل، ومع ذلك فإنها قالت لي وهي تهم بالوقوف: «وعلىٰ أية حال فإنهم إذا ما قاموا بالعمل بشكل خاطئ فإن بإمكاني أن أجبرهم علىٰ القيام به من جديد». وهكذا فإنني لا أظن أنها قد أدركت النقطة موضوع البحث.

لقد كانت غير قادرة علىٰ إدراك أن العمل يمكن أن يكون قيّماً ومفيداً دون أن يتم تنفيذه علىٰ الشكل الذي كانت ستقوم به بالضبط، ومع أن هناك الكثير من الناس الذين يعانون من تلك المشكلة، إلاّ أنها كانت فريدة من حيث عدم قدرتها حتى علىٰ تفهم مدى ما أوصلت إليه العاملين معها من الشعور بالخوف والمهانة، ناهيك عن عدم التعاطف معهم. وإذا لم يتوفر لديها ذلك الفهم الذي لم أتمكّن من تدريبها عليه أَو توجيهها إليه أَو إثارته فيها فإنّها لن تتمكّن من تغيير شكوكها بشكل ناجح.

إن هذا النوع من الموظفين بحاجة إلىٰ التشجيع علىٰ طلب المساعدة المهنية من مستشار مساعدة الموظفين، أَو من أخصائي آخر بشؤون الرعاية الصحية. إنك عندما تدرك أن الفعالية الخفية تأتي من قبل شخص مضايق، فعليك أن تبتعد عن محاولة التوسط في الأمر. ولا يعني هذا أن عليك أن تسمح باستمرار السلوك ذي طابع الاختلال الوظيفي، إذ ما زال ينبغي عليك أن تطلب من الشخص أن يتصرف بشكل ملائم، إلاّ أنه إذا لم يتقيد بذلك فإن من الممكن وبالتشاور مع أخصائي الرعاية الطبية أن يتم إعطاؤه إجازة مرضية أَو نقله خارج الوحدة.

هل ينجح ذلك دائماً؟

أود القول أن ذلك هو ما يحدث، إلاّ أنكم ستعرفون آنذاك أنني أكذب. إذ إن نجاحه يتوقف علىٰ مدى انغماس المجموعة في سلوكها الذي يتصف بالاختلال الوظيفي، وإذا ما كانت المجموعة تعيش الاختلال الوظيفي لمدة

طويلة من الزمن، وكان لديها إضافة إِلىٰ ذلك قادة غير رسميين يتصفون بالذكاء والمناورة وقوة النفوذ فإنك قد تقع في مشكلة. وإذا لم تتمكن من إثبات نفسك علىٰ أساس أنك تملك النفوذ نفسه (وتذكر أن نفوذ القائد غير الرسمي ليس مستمداً من ميزات كونه رئيساً)، فإنه سيكون من الصعب فتح ثغرة.

من المؤكد أن الأمر يستحق أن تجرّب أولاً العمل مع القادة غير الرسميين للمجموعة. وعلىٰ أي حال، فإنك إذا قمت بذلك عن سابق وعي ولمدة كافية من الزمن (وقد يستغرق ذلك من الزمن ما يتجاوز ثلاثة أضعاف الزمن الذي كنت تعتقد أنه سيستغرقه) فقد يتوجب عليك القيام بإجراء آخر.

ومن تلك الإجراءات طريقة قد تكون متطرفة وهي تحطيم المجموعة بطريقة ما، وقد يترتب علىٰ ذلك تعيين بعض أعضائها للعمل مع مدير آخر، أَو إضافة أَشخاص إليها ممن يحملون قِيَماً ونظرة تنسجم مع ما تحمل منها. وهناك طريقة أُخرى وهي فصل الأَشخاص الذين يتصفون بالاختلال الوظيفي عن العمل، وسوف تتم تغطية هذا الموضوع في الفصل السادس عشر والذي عنوانه: (معرفة متى يكون الأمر الكافي كافياً). وإذا ما كنت جاداً في ما يتعلّق بإظهار المشاكسة، فقد يكون من الضروري تمزيق القوالب الاجتماعية للمجموعة بشكل كبير.

الخلاصة

كما يمكنك أن ترى، فإن المشاكسة عندما تنتقل إِلىٰ الخفاء وخاصة إذا ما كانت وضعاً قديم العهد، فإن إظهارها إِلىٰ السطح قد يكون صعباً بل ويحمل المخاطرة. وعلىٰ أية حال، فإن هناك مخاطرة توازيها تكمن في عدم القيام بأي شيء. إن تحملك لحالة الوضع الراهن قد تسبب لك مشاكل صحية، من الناحيتين الجسمية والعقلية، كما تسبب مشاكل صحية للشركة تتجلى في استمرار عدم القدرة علىٰ الإِبداع.

سوف يبحث الفصل الآتي في الطريقة التي يمكنك أن تشاكس بها مع رئيسك.

النقاط الرئيسية

- لكي تبعث **المشاكسة في نفسك**، عليك أن تسأل نفسك: هل حان الوقت كي أترك العمل؟ أَو هل علي أن أجهر بالقول؟ أَو هل يمكنني تغيير موقفي؟
- لكي تبعث **المشاكسة لدى زملائك** عليك أن تصنفهم في فئات ضمن سلسلة تراوح بين فرد أسرة وعدو، وأن تقرّر نوع المساعدة التي تريدها من كل منهم.
- لكي تبعث **المشاكسة لدى موظفيك**، عليك أن تركّز على القادة غير الرسميين.



الفصل الثاني عشر

إظهار المشاكسة لدى من هم أعلى منك

حتى لو كان المدير ناجحاً في إظهار المشاكسة في نفسه ولدى زملائه وموظفيه، فإن رئيسه إذا ما كان مستمراً في العمل بأسلوب خفي فإن الإبداع سيكون أمراً صعباً. سوف يبحث هذا الفصل في الكيفية التي يستطيع المدير بواسطتها التأثير على رئيسه من أجل إظهار المشاكسة.

إظهار المشاكسة لدى رئيسك

لقد دعاك الفصل السابق لأن تأخذ على عاتقك القيام ببعض الأعمال الصعبة من أجل إظهار المشاكسة، إلاّ أن هذه الأعمال هي أكثر سهولة مما سنبحث في هذا الفصل.

عندما تعمل على إظهار المشاكسة الخفية لدى موظفيك، تكون لديك ميزة السلطة الوظيفية، وعندما تعمل على أظهارها لدى زملائك، تكون ضمن أرض مستوية على الأقل، لكنك عندما تعمل على إظهارها لدى رئيسك فإن ميزان القوى ينقلب ضدك، إذ إن رئيسك يملك من السلطة أكثر مما تملك، ويكون معتاداً نموذجياً على ممارستها، وبالآتي فإن علينا أن نعالج إثارة قضية المشاكسة بقدر أكبر من الحرص.

إذا كان لدى رئيسك الكثير من الأمور الخفية، فإنك تدرك أن من الأهم

لك أن تبدو وكأنك توافقه الرأي بدلاً من أن تبحث معه المسائل الحقيقية، وإن الناس لن يجهروا بالقول إذا ما كانت هناك مشاكل: إنهم ينتظرون ما سيقوله الرئيس. والولاء هو الأولوية المطلقة حتى لو كان يعني إبطاء قدرة المجموعة علىٰ الحركة، أَو علىٰ أن تأتي بأي شيء جديد حقاً. وإذا ما كنت تريد إظهار المشاكسة لدى رئيسك، فإن عليك أن تعمل علىٰ إثارة المسائل في مواجهته مباشرة، لا أن تتظاهر بالموافقة وأنت غير موافق أَو بالحماسة وأنت غير متحمّس.

أحياناً لا يستحق الأمر القيام بذلك نظراً للمخاطر الشخصية التي يحملها. إلاَّ أنك تدرك تأثيرات كونك مجبراً علىٰ العمل في الظروف التي تسود فيها الثقافة التي تتسم بطابع الخفاء، حتى لو كان القسم الذي تعمل فيه يمارس عمله بشكل منفتح. وإذا كان عليك أن تستشم الرياح من أجل أن تحصل علىٰ المعلومات، فإن فعاليتك في قيادة الأَشخاص التابعين لك تكون متدنية. وإذا لم يكن بإمكانك أن تثير المسائل التي تقلق العاملين معك أمام رئيسك، فإن أولئك العاملين سوف يصابون بالإحباط وسيوجهون اللوم إليك في نهاية الأمر لعدم قدرتك علىٰ إسماع صوتك. وبمقدار ما قد يكنّوا لك من المحبّة الآن فإنهم سيفقدون احترامهم لك في نهاية المطاف. وهكذا، وعلىٰ الرغم من أن إظهار المشاكسة لدى رئيسك يحمل طابع المخاطرة، إلاَّ أن عليك أن تفكّر به علىٰ الأقل.

هناك نوع من مشاعر (الكاميكاز) التي تراودك حتى عند مجرد التفكير بالأمر أليس كذلك؟ إنك سوف تلفت نظر رئيسك فعلاً إلىٰ أنه يعمل علىٰ قمع المشاكسة؟ ألا يثير هذا الأمر الرعشة في عمودك الفقري؟ إذا كان الأمر كذلك فاستمع إلىٰ هذه التوجيهات.

إن معظمنا قد وجد منذ زمن ليس بالقليل، وهكذا فإن جلدنا عندما يذوي فإنه يذوي لأن هناك سبباً مقنعاً في ذلك. هناك رؤساء لن يتغيّروا بل إنهم

سيعاقبون أولئك الذين يطرحون إمكانية التغيير، وعلىٰ أي حال فإن علىٰ المرء أن يعمل علىٰ التمييز بينهم وبين البشر الطبيعيين مثلي ومثلك، والذين لا يرحبون مطلقاً بالمعلومات الاسترجاعية السلبية، وهم أكثر احتمالاً لأن يتصرفوا بشكل عاطفي في بادئ الأمر بدلاً من أن يتصرّفوا بشكل منطقي. وعلىٰ هذا فإن عليك أن تسأل نفسك هذا السؤال:

هل يستحق المساعدة؟

إن ما أنت مقبل علىٰ أخذه علىٰ عاتقك قد يعرّضك للمخاطر، ولذلك فإن من المعقول أن تسأل نفسك أولاً فقط ما إذا كان الشخص والمنظّمة يستحقان المساعدة، ولكن عليك ألاّ تتسرّع في الإجابة، دعني أروي لك قصة تشرح الأمر.

كنت أعرف مديراً عاماً كان يتجاهل بشكل دائم ما كان يرد في التقارير المباشرة التي تُرفع إليه من إلحاح علىٰ إعادة النظر في الأسواق التي تستهدفها الشركة. وقد استمر المدير العام لعدة سنوات في الإصرار علىٰ تقديرات للدخل تحمل طابع المغامرة، والتي كان نائب الرئيس يدرك بأنّها مستحيلة. وقد تحوّلت اجتماعات نهاية الشهر إلىٰ كوابيس، حيث كان يعلو صياح المدير العام حول تدني الأداء، وفي هذه الأثناء أدرك نواب الرئيس أن ذكر الأسواق المتغيرة يؤدي إلىٰ المزيد من التوبيخ ولذلك فإنهم التزموا الصمت. وبدأ المدير العام بإصدار مراسيم من نوع (علينا أن نعدو بشكل أقوى وأكثر سرعة) وأصبحت المنظّمة بأكملها تحت تهديد السياط باذلة كل ما بوسعها، وهي تسعى وراء أي دولار لم يعد هناك من يعتقد بوجوده.

وبناء علىٰ إصرار المدير العام، قام الفريق التنفيذي بوضع خطة لتغيير مسار الشركة، إلاّ أنها ما زالت تقوم علىٰ افتراض أن الحل يكمن في العمل بشكل أكثر كدّاً، وبما أن المدير العام كان يشك بأن نواب الرئيس لم يعملوا علىٰ إيصال رسالته (وكان ذلك صحيحاً)، فقد دعا إلىٰ

عقد اجتماع يحضره كافة المدراء من أجل أن يقوم بإعلان الخطة بنفسه.

وقد قام المدراء الذين أضجرتهم الضغوط المتواصلة والآذان التي لا تصغي، بمثل ما قام به النزلاء الذين اجتاحوا سجن الباستيل. إذ إنهم هبوا هبة رجل واحد ورفضوا أن يدعموا الخطة. حيث قام المدير العام الذي اهتز لما حصل بفض الاجتماع. وقد وجد نواب الرئيس في ذلك فرصة للعودة إلى الموضوع من جديد، وصرحوا بأن المدراء لن يقبلوا بأية خطة ما لم يتم إجراء بحث جدي للمشاكل الدفينة، وقد وافق المدير العام على ذلك على مضض.

قامت المجموعة التنفيذية بتشكيل مجموعات مركزة تضم المدراء وطلبت منهم المشاركة فيها بشكل حقيقي، وهذا ما حصل. وقد كان المدراء صريحين إلى حد مزعج، ومنهم من كانوا واضحين بشكل خاص فيما يتعلق بمواطن الضعف لدى الفريق التنفيذي.

أصيبت المجموعة التنفيذية بالذعر، وشعر المدير العام بشكل خاص بالمهانة، وقد آذاه وأغضبه أن جهوده الفردية (كما كان يراها) والتي تهدف إلى المحافظة على بقاء الشركة لم تقابل بعدم التقدير فحسب بل بانتقادها على نطاق واسع أيضاً. وبشكل خاص، فإن تعليقات المدراء بالغي الصراحة قد ألهبت الضغينة في صدره لأنه شعر بأنه قد عمل على تعزيز أوضاعهم المهنية عندما عهد إليهم بمشاريع بارزة. ولكي يتجنب اضطراره للتعامل معهم، قام بتحويل المشاريع إلى عهدة مدراء أقل كفاءة من الذين لم يجهروا بالقول. وقد رأى المدراء بالغو الصراحة في ذلك عقوبة لهم، وسرعان ما ساد الشركة بأكملها الشعور ليس بعدم كفاءة المدير العام وتكتمه فحسب، بل بأنه ميّال للانتقام أيضاً.

ولو أننا أخذنا جانب أكثر النوايا طيبة، فإن هذه المحاولة باتجاه التغيير قد أوصلت الشركة إلى حالة أكثر سوءاً وأصبح الناس فيها أكثر تقوقعاً ومرارة مما كانوا عليه من قبل.

قد يذهب بك التفكير إِلىٰ القول، «حسن، لقد كان ذلك واضحاً منذ البداية، إن الرجل أحمق، كل العلامات كانت ظاهرة». إِلاَّ أنني بصراحة لست متأكدة من ذلك. إن ما وصفته لا يختلف كثيراً لسوء الحظ عمّا يجري في المنظَّمات يومياً. لقد كان المدير العام متبلد الشعور دون شك، إذ إنه لم يكن يستمع إِلىٰ أحد وكان من أنصار القيادة والسيطرة، هل يبدو وكأنه أحد الرؤساء الذين سبق لك العمل معهم؟ بالتأكيد، إِلاَّ أن ذلك ليس من نقائص النفس (بالضرورة).

وكذلك فإن الأمر لم يكن مختلفاً بالنسبة لرد فعل المدير العام تجاه المجموعة المركزة، إذ أن رد فعله لا يوحي بأنه شرير بل إنه بالأحرى بشر لديه مشاعر يمكن أن تتعرّض للإيذاء. إن صحة الشكاوى ليست هي المسألة، إذ إنني قد أتعرّض للأذى بسبب كذبة بنفس السهولة التي أتعرّض بها للأذى بسبب حقيقة سيئة. عندما أتساءل عمّا إذا كان يستحق المساعدة، فإنني لا أتحدث عن الخصوصيات الشخصية التي قد تكون مزعجة أَو حتى مؤذية، إنني لا أتحدث بطريقة صعبة. إذ إن رئيسك قد يكون سريع الغضب أَو ضيِّق الأفق أَو قليل الاحتمال أَو صعب القياد أَو كثير المطالب، وكلها من الخصائص البشرية التي نفضل ألاّ تكون موجودة فينا، إِلاَّ أنها موجودة فعلاً[1]. وقد يكون رئيسك يستحق المساعدة مع ذلك، وحتى مع وجود كل تلك الخصائص فيه.

إن ما تبحث عنه هو جوهر اللياقة وهو رغبة عميقة في داخل الإنسان للقيام بما هو جيد (مهما كان هناك من عدم الكفاءة)، وإذا كان ذلك موجوداً فإنّك تعتبر داخل مجال العمل. وإذا ما كان يمارس القيادة والسيطرة لأنها الطريقة التي حقَّق بها النجاح فذلك شأن، أما إذا كان يمارسها لأنه يبتهج بوضع الناس تحت سلطته فذلك شأن آخر.

---

(1) مع أن المطلوب كون الإنسان مستعداً للنظر إلى الكيفية التي تنقص بها هذه السلوكيات من فعالية القائد.

وعلىٰ هذا، فإن عليك ألا تتسرّع في الحكم أَو أن تقسو فيه، حاول أن تميز بين الشخص الذي لا يرتبط حالياً بالسلوكيات الأمثل وبين الشخص الذي لا يستطيع ذلك. وإذا لم تكن متأكداً فعليك أن تعطيه ميزة الشك، فقد يستحق ذلك المخاطرة بأن تكون علىٰ خطأ.

إنك قد لا تقتنع بالتمييز بين الشخص الذي لا يتبع السلوك الأمثل وبين الشخص الذي لا يقدر علىٰ اتباع ذلك السلوك، وبعد كل هذا، فإنّك إن لم تكن تفعل الشيء الصحيح، فلم لا تعتدل في جلستك وتمارس الطيران بشكل صحيح، لا بد أن السبب في ذلك هو عدم رغبتك في القيام به، إلاَّ أن هناك احتمالاً يندر أخذه بالاعتبار، وهو أن المدير لا يتصرّف بدافع من الخبث أَو المكر بل لأنه لا يعرف حقاً كيف يتصرّف بشكل مختلف. لقد لعب عصر المعلومات خدعة رهيبة علىٰ المدراء. إذ إنهم قد أمضوا معظم حياتهم الوظيفية وهم يكافأون علىٰ كونهم صارمين وعلىٰ قيامهم بتسليم ما هو مطلوب في الوقت المحدد وعلىٰ تحقيق المكاسب، إلاَّ أن عصر الإبداع التعاوني يتركهم في الظلام، إنهم قد يسخرون (كما يفعل الكثير من الناس) من أن ما تطلبه اليوم، من ثقة واحترام ومشاركة وتحمل المخاطر، ليس سوى الفطرة السليمة، وإنها لكذلك. وعلىٰ الرغم من كونها فطرة سليمة إلاَّ أنها لا تشكّل ممارسة شائعة لأن المدراء لا يعرفون كيف يمارسونها. وإضافة إلىٰ ذلك، فإننا عندما نأخذ بالاعتبار الضغوط التي يتعرض لها المدراء لكي يمارسوا قيادة العمل، فإنهم غالباً ما يخافون الظهور بمظهر الضعف إذا ما اعترفوا بأنّهم لا يعرفون القيام بما تعتبر حالياً المتطلبات الحيوية للوظيفة. وبدلاً من أن يعملوا علىٰ طلب المساعدة، فإنهم يتعثّرون في طريقهم وهم يحاولون القيام بأفضل ما يمكنهم القيام به، كما أن الكثير منهم لا يجيد القيام بالمعجزات الصغيرة، وإنك إذا ما كنت تفترض أن رئيسك تنقصه المهارة بدلاً من أن تفترض أنه يعمل في الخفاء، فسوف يسهل عليك أن تقرر مساعدته، إذ إن التوجه إلىٰ نقص

المهارة، علىٰ الرغم من عدم سهولته، أكثر سهولة من التوجه إِلىٰ ما هو في القلب.

ما الذي عليك أن تأخذه بالاعتبار

حتى لو قرَّرت أن رئيسك يستحق المساعدة، إلاَّ أن محاولة إظهار المشاكسة قد تبقى أحياناً فكرة غير جيدة، ومن أجل أن تقرّر القيام بذلك عليك أن تأخذ المسائل الآتية بالاعتبار.

أولاً في ما يتعلّق بمهاراتك، هل تجيد التعبير عن الأمور بشكل ديبلوماسي؟ هل بإمكانك قول الأشياء غير المستحبة بطريقة يستجيب لها الناس بشكل جيد؟ هل يمكنك الاحتفاظ بهدوء أعصابك في الوقت الذي يفقد فيه الآخرون ذلك الهدوء؟ هل تشعر بالخوف من نوبات الغضب؟ ليس عليك أن تكون بمستوى سفير من حيث الديبلوماسية ولا أن تكون (الدالاي لاما) من حيث الصفاء، إنك لا تحتاج إلاَّ إِلىٰ ما يكفي لأن تمتنع عن إطلاق النار علىٰ قدمك.

ثانياً، كيف هي علاقتك مع رئيسك؟ حسن، من الواضح أنها غير حسنة، إذا ما أخذنا بالاعتبار إنك تريد أن تتحدث إليه في مثل هذا الموضوع الكبير. ولكن ما هي نظرته إِلىٰ عملك؟ هل يكن لك التقدير؟ إذ إن الرؤساء السيئين غالباً ما يدفعون مرؤوسيهم إِلىٰ أن يشعروا بعدم قيمتهم.

كان لصديقة لي رئيس لا ينفك عن إعطائها مهام جديدة، ومزيداً من المال مع الإقلال من شأن جودة قيامها بأَعمالها وسرعتها في العمل وانخفاض كلفة ما تنجزه، وكانت تعتقد أنه لا يكن لها التقدير بما يقوم به تجاهها. إنك قد تكون أكثر أهمية بالنسبة لرئيسك مما تدرك، ولذلك فإنه قد يكون ميّالاً إِلىٰ أن يسمع منك ما يتعلّق بالمواضيع الأُخرى.

ثالثاً، التاريخ السابق لرئيسك، إنه قد عمل علىٰ قمع المشاكسة في

الماضي؛ وإلاَّ لما كان يتوجب عليك التحدث إليه حول ذلك. ولكن هل أنه يعمل علىٰ الانتقام أولاً ثم يطرح الأسئلة في ما بعد؟ هل لديه القدرة علىٰ فهم المشكلة التي يكوِّنها؟ ولا أعني بذلك ما إذا كان علىٰ درجة كافية من الذكاء أم لا. إذ إن معظم المدراء أذكياء. أقصد، هل لديه الإدراك العاطفي كي يفهم ما تقول له. وإذا لم يكن لديه سوى القليل من القناعة أو الاهتمام بهيئة الإدارة، فإنه سيلاقي صعوبة في فهم السبب في كل هذه الضجة. ويمكنك أن تدرك ذلك حكماً علىٰ مدى شعوره بالذنب عندما يقوم بممارسة أمور تدميرية، فإذا ما كان لامبالياً علىٰ الإطلاق فإن ذلك عبارة عن مشكلة، وإذا كان يتجنّب الحديث عمّا يفعل ويعمل علىٰ إسكات من يحاولون التحدّث في الأمر، فإن ذلك يعني أنه يدرك أنه يقوم بما يجب عليه تجنّب القيام به. وأخيراً، هل هذا هو الوقت المناسب؟ لن يكون هناك وقت مناسب علىٰ وجه الإطلاق، إلاَّ أن هناك أوقاتاً أكثر سوءاً من غيرها، فإذا ما كان رئيسك يكافح عدداً غير عادي من الحرائق في وقت واحد، أو أن العمليَّة قد دخلت في الأنفاق، فإنه قد لا يكون قادراً علىٰ الاستماع لما تقول، وهذا أمر صحيح حتى ولو كان السبب في انجراف الأمور إلىٰ المجاري **يرجع** إلىٰ أنه يعمل علىٰ قمع المشاكسة. إن اختيار وقت يسود فيه هدوء نسبي يزيد من احتمالات أنه سيستمع إليك حقاً.

إنك بحاجة إلىٰ مهارات جيدة في مجال العلاقات المتبادلة بين الأشخاص، وإلىٰ رئيس يقدِّر عملك ولديه بعض الإدراك أن الأمور لا تسير بالشكل الأمثل، وإذا لم يتوفر لك أحد هذه العوامل أو كلّها، فقد يكون عليك أن تعيد النظر في ما إذا كان الوقت مناسباً لإثارة المسألة أم لا.

حتى ولو لم يكن كل أفراد سرب البط يطيرون في الخط نفسه، فقد يحتاج الأمر منك في بعض الأحيان إلىٰ أن تعمل علىٰ إظهار المشاكسة لدى رئيسك حفاظاً منك علىٰ احترامك لنفسك وهذا سبب له قيمته، كل ما عليك

هو أن تكون واقعياً في ما يتعلّق بمدى النجاح الذي يمكنك أن تحقّقه. إنني لا أقول بأنك ستفشل، إلاّ أن عليك أن تقبل وجود هذا الاحتمال، وكما سبق لنا أن ذكرنا سابقاً. فإن ذلك قد يكون متعلقاً بالكفاح أكثر مما هو متعلق بالفوز.

ما الذي عليك قوله؟

كما يمكنك أن تتصور، فإن محاولة إظهار المشاكسة الخفية هي حديث صعب، وتستحق التفكير في الكيفية التي قد يكون رد فعل الرئيس عليها وكيف تستجيب لردود فعله تلك! إنك تتذكر في الفصل السابق أنك قرَّرت ويندي أن تتعاونا علىٰ الرغم من أن مات يفضل الطاعة علىٰ الإبداع. وقد قمت بتسليم مخطط التدريب وتلقيت لتوك رسالة بريد إلكتروني من مات يطلب منك فيها أن تقابله خلال نصف ساعة. فتقوم بتدقيق الأمر مع ويندي حيث يتبين لك أنها لم تُدعَ إلىٰ الاجتماع فينتابك الخوف مما هو أسوأ. إذ إن مات سوف يوبخك علىٰ عصيانك له، وقد تكون مخطئاً في ذلك بالطبع، إلاّ أن من الأفضل لك أن تكون مستعداً لذلك، وعليك أن تمضي نصف الساعة التي لديك في التفكير بما قد يحدث.

لنفرض أن مات غاضب لأنك لم تنتظر موافقته علىٰ عمل ويندي قبل البدء بتخطيط برنامج المبيعات. ويمكنك في هذه الحال أن تنكر قيامك بذلك، أَو أن تقدم تبريراً ما ثم تعتذر. كما أن بإمكانك أن تمسك بالثور من قرنيه وتطرح موضوع الطريقة التي يتصرّف بها مات.

وكما تعلم، فإن الخيارين الأولين، علىٰ الرغم من أنّهما ملائمين بشكل مؤقت إلاّ أنهما لا يقدمان شيئاً من أجل التوجه نحو موضوع جو الخفاء. وإذا ما كان مات من النوع المضطرب أَو المحب للانتقام، فإن عليك أن تقوم بانتقاء أحد هذين الخيارين، ولكن دعنا نفترض أنك قد قررت أن بينك وبين مات ما يكفي من مجريات العمل كي تخاطر بالسير قُدماً في الأمر. عليك أن تستعرض

الاحتمالات، وما هو أسوأ ما يمكن حدوثه! إن مات يتميز غضباً ويريد الانتقام ويفقد أعصابه كلية، كما ستكون هناك حصيلة سيئة أُخرى وذلك إذا لم يقبل مات البحث في المسألة، ولكن ما هو الأمر الأفضل، إنه سوف يبحث ما يحدث فعلياً، دعنا نستعرض كيفية التعامل مع كل حالة.

مات يفقد أعصابه

	أنت:	مرحباً يا مات، هل أنت جاهز لاجتماعنا؟
	مات:	نعم، ادخل، أغلق الباب.
	أنت:	بالتأكيد.
	مات:	لقد استلمت تخطيط التدريب.
	أنت:	نعم، أظن أن الشباب الذين يعملون معي قد قاموا بعمل جيد إلىٰ حد كبير.
	مات:	ألاحظ أنك في الصفحة 4 تبلِّغ العاملين في المبيعات بأن يدعوا الزبائن المحتملين يجرِّبون نموذج موقعنا علىٰ الإنترنت لمدة شهر.
	أنت:	نعم....
	مات:	لقد كان ذلك وارداً في الطبعة القديمة، لقد غيَّرت المدة وجعلتها أسبوعين، وذلك قبل وقت قصير من إعطائك الموافقة علىٰ البدء بوضع تخطيط التدريب.
	أنت:	آه...
	مات:	ما الذي لديك لتقوله لنفسك؟
إنك أمام مفترق طرق فإما أن تعمل علىٰ إظهار المشاكسة أو أن تهرب طلباً للملجأ.	**أنت:**	لقد فكرت أنا ووبندي....

مات: إيَّاك أن تدخل ويندي في هذا الأمر، سوف أتعامل معها في ما بعد، إيَّاك أن تختبئ وراءها.

أنت: لم أكن أحاول الاختباء وراءها، لكنني أدركت أننا بحاجة للوصول المبكر إلىٰ الحل الذي وضع من أجل المبيعات لكي يتوفر لنا الوقت الكافي من أجل وضع نظام تدريب جيد.

مات: ومنذ متى تقوم أنت بتقرير ما ستفعله ومتى؟ عندما نظرت إلىٰ الأمر آخر مرة وجدت أن عملي قد امتلأ.

سيكون من السهل أن تعتذر الآن وأن تنسلَّ خلسة، لكن عليك أن تمضي قدماً.

أنت: لم أكن أحاول القيام بعملك، بل كنت أحاول القيام بعملي بشكل جيد. أعتقد أن الأَشخاص الذين يعملون معي بحاجة إلىٰ الوصول المبكر إلىٰ وجهات النظر المتعلقة بالخطة المنتَجة. وبالمبيعات كي يتمكنوا من القيام بعمل جيد.

مات: تعتقد! تعتقد!.

عليك أن تحافظ علىٰ هدوئك حتى لو أنه يفقد أعصابه.

أنت: هذا هو ما تدفعون لي أجري كي أقوم به.

مات: ليس عندما يعني ذلك عدم قيامك بما يطلب منك.

أنت: مات، إنني آسف لأنك غاضب، ولكن هل ألقيت نظرة علىٰ الخطة المنتَجة؟

مات: لقد قلَّبتها.

أنت: هل كانت جيدة؟

مات: ليست هذه هي النقطة!.

أنت: ولكن أليست هذه هي النقطة بالضبط؟ إذا كانت الخطة المنتجة جيدة فإن ذلك يجب أن يكون كل ما يهمنا.

مات: ليست هذه هي النقطة.

عليك أن تحافظ على تركيزك	أنت:	لكنها هي النقطة فعلاً، أعتقد أن الخطة المنتجة ممتازة، ويرجع السبب في ذلك إلىٰ أنه قد توفر الوقت الكافي للشباب الذين يعملون معي لإنجاز عمل جيد.
	مات:	حتى لو كان ذلك صحيحاً، ومع ذلك فإنك لم......
	أنت:	نعم، إنك علىٰ حق، إلاّ أنني أعرف أنك تركز علىٰ النتائج بشكل كبير...
	مات:	بالتأكيد.
	أنت:	تماماً، وإن خطة التدريب الجيدة سوف تعني عاملين في المبيعات أكثر تحضيراً ومبيعات أكثر.
	مات:	ولكن... حسن... إنني بحاجة لأن ألقي عليها نظرة أكثر قُرباً قبل أن أقرِّر.
	أنت:	حسن، هل تريد أن أعود إليك مع ويندي عندما تتوفّر لديك الفرصة؟
	مات:	نعم، أظن ذلك.

عندما «يفقد الناس أعصابهم» فإنهم يعبرون عن ذلك بطرق مختلفة، وعلىٰ هذا فإن الطريقة التي قد يفقد فيها رئيسك أعصابه قد لا تطابق طريقة مات، وعلىٰ أي حال فإنه يفقدها، وهناك بعض الأمور التي عليك أن تنتبه لها.

تلاحظ أنك عندما أشرت إلىٰ «أنا وويندي» فإن رد فعل مات كان سلبياً جداً. وإذا ما كان مات مديراً سيئاً كما يبدو عليه، فإن من المحتمل أنه سيوقع الشقاق بينكما وسينتصر. وإن أية إيحاءات بتجمّع الناس مع بعضهم ستسحق، وعلىٰ هذا فإن عليك ألاّ تتحدَّث في بادئ الأمر سوى عن نفسك، وبما أنك لا تريد أن تشجع مات في ممارسته لتكتيك التفرقة، فإن عليك أن توحي إليه، بعد أن يهدأ، بأن حديثكما معاً عن المشكلة هو أكثر فائدة. كما أنك سوف

تلاحظ أيضاً أن أقول عند نقطة ما، لا تعتذر، بينما جعلك الحوار تقول عند نقطة أُخرى بأنك آسف لأن مات غاضب، وليس هناك من تناقض بين الحالتين، إذ إن عليك ألاّ تعتذر عن شيء فعلته، ومع ذلك فإن بإمكانك أن تأسف لأن ذلك قد أغضب مات، ورغم كل ذلك فإنك قد تكون آسفاً ولكن ليس إِلىٰ درجة تجعلك تتراجع أَو تغير شيئاً، بل إن أسفك يرجع إِلىٰ أن فعلاً من أفعالك قد أدَّى إِلىٰ رد فعل سلبي، وذلك شبيه بِشَقِّ بثرة بالمبضع، إذ إنك تأسف للألم الذي تسببه ومع ذلك فإنك تقوم به، وهذه الأمور ليست حصرية بشكل متبادل.

إن محافظتك علىٰ هدوئك عندما يفلت الزمام لدى مات هو أمر حاسم، أما إذا كان رد فعلك هو أن تستشيط غضباً أَو أن تنكمش مبتعداً عن الأمر فإنه سوف ينجح، وإذا كنت قادراً علىٰ المحافظة علىٰ هدوئك فإن بإمكانك الإبقاء علىٰ التركيز في الحديث.

وكذلك فإنك ستلاحظ اصرارك دائماً علىٰ أن المسألة تكمن في نوعية الخطة المنتجَة، بينما كان مات يتمسك بحقيقة أنك قد عصيته. ومن الضروري في أغلب الأحيان أن تستمر في تكرار طرح وجهة نظرك في مواجهة الغضب الشديد، وإذا ما فعلت ذلك فإن مات قد يفقد أعصابه بشكل كامل، أَو أنه قد يهدأ ويعود إِلىٰ التركيز كما فعل في هذا الحديث، وإذا ما فقد مات السيطرة علىٰ نفسه فإن عليك أن تقوم بإنهاء البحث، إذ إنك لن تكون قادراً علىٰ الاستمرار بشكل مثمر.

وأخيراً، إيَّاك أن تفترض أنّك قد أنجزت عملك في إظهار المشاكسة لدى مات إنك قد فتحت الباب وبقي عليك أن تخطو إِلىٰ الداخل. وفي الحقيقة، فإن مات قد يشعر بأنّه كان عرضة للخديعة، إذ إنك قد جعلته يتقهقر إِلىٰ زاوية منطقية. لقد أراد أن يزيل عنك أحد القشور إلاَّ أنه انتهى إِلىٰ تكوُّن الإمكانية

لديه لأن يغير تفكيره. وبينما يجب عليه أن يشعر بالامتنان تجاهك لأنك قد أبرزت له منطقه الخاطئ، إلاَّ أن ذلك بعيد الاحتمال. وإن ما هو مألوف بشكل أكبر ما هو إلاَّ نوع من الاستياء الذي يتبقى في داخله لأنك قد أجبرته على التراجع.

وعندما تصبح الأمور أكثر هدوءاً، عليك أن ترجع إليه من جديد لكي تتحدَّث عن المسألة الأساسية. وهذا ما ستتم تغطيته في الحديث الثالث من هذه الأحاديث.

إن مات لن يبحث الأمر

على الرغم من أن بعض الناس يتجنّبون المواجهة مع الرئيس لأنهم يخشون من تفجر الوضع، إلاَّ أنني أعتقد أن الاحتمال الأكبر هو أن مات سوف يستمر في محاولة إسكاتك، دعنا نرى كيف تتعامل مع ذلك.

	أنت:	مرحباً يا مات، هل أنت جاهز لاجتماعنا؟
	مات:	نعم، بالتأكيد، ادخل.
	أنت:	هل أردت التحدّث في موضوع تدريب المبيعات؟
	مات:	نعم. كيف حصلت على معلوماتك الخاصة بالمبيعات؟
	أنت:	لقد عملت أنا ووِيندي معاً.
	مات:	ما الذي يعنيه ذلك؟
لقد حانت لحظة الحقيقة من جديد. إما أن تطلق المشاكسة أو أن تدفنها.	أنت:	حسن، إن الأشخاص الذين يعملون لدي بحاجة للحصول على المعلومات بأسرع ما يمكن، وعلى هذا فقد أقنعت ويندي بأن تسمح لهم بإلقاء نظرة على بعض المواد التي تتعلق بالمبيعات.
	مات:	حتى قبل أن أوقع عليها؟
	أنت:	نعم، ولكن. . . . .

<table>
<tr><td></td><td>مات :</td><td>وحتى لو كان ذلك يعني إعطاء العاملين في المبيعات المعلومات الخاطئة؟</td></tr>
<tr><td></td><td>أنت :</td><td>الخاطئة؟</td></tr>
<tr><td></td><td>مات :</td><td>نعم، كأن تدرج الفترة التجريبية علىٰ أنها شهر بينما غيرتها لتصبح أسبوعين.</td></tr>
<tr><td>يمكنك أن تتهاوى فوق سيفك طالباً الصفح أو أن تحاول الوصول إلىٰ المسألة الحقيقية.</td><td>أنت :</td><td>لكن هذه التفاصيل يمكن استدراكها قبل نشر خطة التدريب.</td></tr>
<tr><td></td><td>مات :</td><td>تفاصيل! إنك قد ترى أنّها تفاصيل، ولكن حاول أن تقول ذلك لإدارة المبيعات عندما يفوتنا ربع السنة المحدد لنا.</td></tr>
<tr><td></td><td>أنت :</td><td>لم أكن أقصد أنها غير هامة، ما قصدته هو أن الخطة سوف تدقق قبل أن تعلن.</td></tr>
<tr><td></td><td>مات :</td><td>ولكن لن يكون علينا أن نقوم بذلك مطلقاً لو أنك انتظرت حتى أعطي موافقتي.</td></tr>
<tr><td>لقد تم حرفك عن طريقك نحو مسألة ثانوية، حاول أن تطرح المشكلة الجذرية.</td><td>أنت :</td><td>قد يكون الأمر كذلك، غير أنني أتساءل في ما إذا كان هذا المشروع علامة علىٰ وجود مشكلة أكبر.</td></tr>
<tr><td></td><td>مات :</td><td>مثل ماذا؟</td></tr>
<tr><td></td><td>أنت :</td><td>يبدو أن لدينا مشكلة متكررة. هناك تأخيرات في تطوير المنتج وتأخيرات في المبيعات وبالآتي لا يتوفر لدي الوقت الكافي من أجل وضع برنامج تدريب جيد.</td></tr>
<tr><td></td><td>مات :</td><td>آه، حقاً؟</td></tr>
<tr><td>قم بخطوتك</td><td>أنت :</td><td>نعم. . . كنت أفكر في ما إذا كان يمكننا أن نعمل معاً بدءاً من المنتج وانتهاء بالتدريب، سيكون لدينا عندئذ منتج إجمالي أفضل.</td></tr>
</table>

	مات:	هل تشكك في طريقة إدارتي للعمل؟
حسن، إنك تشكك فعلاً، ولكن لا تدعه يحرفك عن طريقك.	**أنت:**	أبداً، إلاَّ أنني أريد أَن أقدِّم لك ما أنت بحاجة إليه، إنني أعتقد حقاً أن فريق مشروع مشترك سيكون الطريق الأفضل.
	مات:	لكي يمكنك توزيع المسؤولية.
	أنت:	آسف؟
	مات:	لقد سمعت ما قلته لك، حسن، إنها طريقة ذكية لكنها لن تنطلي.
هناك شيء ما يدور، حاول أن تصل إليه.	**أنت:**	هل تقول بأنك تعاني من مشكلة في ما يتعلق بعملي؟
	مات:	كلا، كلا، ليست لدي مشكلة بالتأكيد، إنني أقول فقط بأنني أريد أن أحافظ علىٰ الطريقة التي نمارس بها العمل.
حاول مرة أُخرى.	**أنت:**	تعرف أنني قليل الإحساس إِلىٰ حد كبير، وأفضل أَن أعرف ما إذا كان هناك ما يزعجك من الأمور التي أقوم بها.
	مات:	كلا، كلا، ليس هناك أي شيء.
	أنت:	إذن كلانا علىٰ ما يرام مع بعضنا؟
	مات:	آه. قطعاً.

هل تصدّق مات؟ إنني لا أصدقه. يبدو أن لديه مشكلة فعلاً في ما يتعلق بعملك إِلاَّ أنه لن يقولها لك، علىٰ الرغم من أنك قد طلبت منه أن يكون صريحاً معك. وإضافة إِلىٰ ذلك، فإنه ينظر إِلىٰ محاولتك لاقتراح طريقة أفضل علىٰ أنّها خدمة لمصلحتك، وطريقة لتجنّب التعرّض للوم علىٰ المشاريع التي فشلت، إن مات لم يكن طاهراً معك وقد اختار إبقاء دوافعه الحقيقية وحوافزه سرية.

وإضافة إِلىٰ ذلك، فإن مات حاول أن يحرفك عن طريقك باتجاه بحث

تفاصيل التدريب، وكان سيسعده جداً أن يجادلك حتى القاع حول تفصيلاتها بدلاً من أن يترك لك ثغرة تنفذ منها إِلىٰ طرح المسألة الأكبر. إنه قد لا يكون مدركاً لما يقوم به، ويظن أنه يبرهن كونه علىٰ حق وأنك علىٰ خطأ لا أكثر. وعلىٰ هذا فإن عليك أن تحافظ علىٰ تركيزك علىٰ ما ترغب في إثارته وأن تعود دوماً إِلىٰ المسألة الجوهرية. ولا تدع مات يبعدك عن النقاط الحاسمة.

وبما أن مات لن يكون صريحاً معك، فإن من غير المحتمل أن تحصل علىٰ جواب محدد في ما يتعلق بما يجري، فضلاً عن أنك تكون قد بدأت السير علىٰ طريق القراءة في أوراق الشاي، والبحث عن العلامات في أحشاء الخروف المنظماتي. إن ذلك يدفع إِلىٰ جنون الارتياب، فإنك إذا ما كنت تعمل مع رئيس لا يستطيع أن يكون صريحاً حتى عندما تنحني إِلىٰ الخلف كي تحصل علىٰ المعلومات الاسترجاعية، فإن عليك أن تفكر في ما إذا كان لك علاقة بعيدة المدى معه، أَو أنك تريد مثل هذه العلاقة به. ومهما كانت المشكلة، فإنها سوف تؤرقه، وإذا ما أخذنا بالاعتبار سجل مسيرته، فإن هناك احتمالاً بأنه سوف يحاول طُرقاً أُخرى من أجل أن يحصل علىٰ ما يريد دون مواجهة.

إن مات سوف يبحث في سلوكه

إن السيناريو الأخير المحتمل، هو أن مات سوف يبحث في السبب وراء ممارساته التي تتسم بطابع الخفاء. وعلىٰ الرغم من أن ذلك لا يبدو محتملاً في الوقت الحاضر، إِلاَّ أن هناك إمكانية كبيرة في أن يقوم بذلك وخاصة إذا لم تكن المسألة مسألة مكر بل مسألة نقص في المهارة.

ملاحظات	المتحدث	الحوار
	أنت:	مرحباً يا مات، هل أنت جاهز لاجتماعنا؟
	مات:	نعم، بالتأكيد، ادخل.
	أنت:	هل أردت التحدث في موضوع مشروع تدريب المبيعات؟
	مات:	نعم، ألاحظ وجود بعض الأخطاء مثل طول مدة الفترة التجريبية، من الذي أعطاك تلك المعلومات؟
	أنت:	لقد عملت أنا وويندي معاً، لقد سمحت لهم ويندي بإلقاء نظرة على المادة.
	مات:	نعم، وإنك ترى إلى أين قادك ذلك، إلى معلومات خاطئة!
	أنت:	آسف، سوف أطلب من إدارة المبيعات أن يقلّبوا المادة من جديد.
	مات:	حسن، لولا أنك لم تصبح مُرْتَجِلاً لما كنت بحاجة لأن تطلب ذلك.
تجاهل التعليق باستخدام تعبير «مُرْتجل»	أنت:	لقد قمت بذلك لكي يتوفر للشباب الذين يعملون معي الوقت الكافي لوضع برنامج تدريب جيد.
	مات:	وما هو مستوى الجودة الذي يمكن أن يكون عليه بوجود أخطاء كهذه؟
	أنت:	لكنها تفصيلات، إن اطلاعنا على تفكير جماعة المبيعات بشكل مبكر قد أعطانا ما نحتاج إليه من الوقت.
	مات:	إنها ليست تفصيلات.
توقف عن الرقص حول المسألة وقم ببعض المصارحة	أنت:	ما هي المشكلة يا مات؟ هل أن السبب هو أنني عملت وويندي معاً؟
	مات:	كلا، إن ذلك لا يهمني.
	أنت:	حسن، إذن ما هو السبب؟

	مات:	آه، انظر، إنس الأمر، إنه لا يستحق ذلك.
إن هذا غير مريح بالنسبة إلىٰ مات ولذلك فإنه يتجنّب الأمر. تابع الضغط.	أنت:	لكن هناك شيئاً ما يؤرقك.
	مات:	حسن، بما أنك سألت، إن هذا المنتج الخاص بالتدريب لا يختلف عن غيره.
	أنت:	معنى ذلك؟
	مات:	ليس جيداً بمستوى كاف، إنه مثل المنتجين اللذين وجدا قبله.
	أنت:	لكن المنتجين الأخيرين كانا عبارة عن مشاكل لأن الوقت الذي توفر لنا لم يكن كافياً.
	مات:	وكذلك فإن هذا المنتج مليء بالأخطاء.
لا تجادل في ذلك المثال المحدد، تمسَّك بالمسألة الأكبر.	أنت:	لا أوافقك علىٰ ذلك، لقد كنت أحاول أن أؤمن للشباب الذين يعملون معي المزيد من الوقت كي نتمكّن من تجنّب مشاكل الماضي.
	مات:	ولكن لم يكن يبدو أن ذلك قد شكّل أي فرق.
	أنت:	لا أوافقك علىٰ ذلك، إن لدينا بالفعل خطة تدريب أفضل من ذي قبل.
	مات:	مع الأخطاء.
حسن، لقد سبق لنا أن كنا في أجمة شجر التوت هذه حول الموضوع نفسه، حاول أن ترجع إلىٰ لب الموضوع.	أنت:	مات، من الواضح أن هناك شيئاً عالقاً في حوصلتك أكبر من موضوع التدريب، ما هو؟
	مات:	حسن، بمثل هذا النوع من المنتج، فإنني لا أرى السبب في حاجتنا إليكم أيها الشباب.

عليك أن تقول ما يأتي ولو لم تكن تشعر به.	**أنت:**	إنني سعيد بأننا قد كشفنا الغطاء عن هذا الأمر، لماذا لا تعتقد أن هناك حاجة إلينا؟
	مات:	إنني فقط لا أرى كيف يمكن لقسمكم أن يرفع من قيمة الأمور.
لا تقفز إلىٰ حالة الدفاع بأسرع مما يجب.	**أنت:**	حقاً؟ إذن أنت غير مقتنع بأن الوقت كان هو المسألة قبل ذلك؟
	مات:	ليس عندما تقدم لنا شيئاً مثل هذا.
	أنت:	حسن، إنني سعيد لأنه قد أتيحت لي الفرصة لبحث الموضوع.

يمكننا من أجل أغراض البحث أن نترك ذلك الحديث. إنك قد تمكّنت من إثارة المسألة الدفينة، وهي أن مات قد قرَّر لسبب ما أن وحدتك غير ذات قيمة.

إن هذا أمر يصعب سماعه ومن الطبيعي أنك سوف تقفز حالاً إلىٰ حالة الدفاع عن الأَشخاص الذين يعملون معك. ولكن عليك أن تتذكّر أن ذلك لا بد أن يكون صعباً علىٰ مات، وإلاَّ فإنه ما كان ليستعمل تلك الطرق المعقدة وغير الفعَّالة من أجل تجنّب المواجهة. وعلىٰ هذا، ومهما كان سماع ذلك صعباً، فإن عليك أن تحافظ علىٰ هدوئك. إذ إنها الطريقة الوحيدة للوصول إلىٰ أساس الأمر كله، وإنك إذا ما خرجت عن طورك فإنه سيفعل الشيء نفسه وبالآتي فإنكما لن تصلا إلىٰ أية نتيجة.

وبالنسبة للحديث الأخير، من المهم ألاّ تنجرَّ إلىٰ الجدل حول التفاصيل. إذ إنك قد تضيع كل وقتك في الجدل حول ما إذا كانت الأخطاء في خطة التدريب هي أخطاء كبيرة أم لا، دون أن تنفق أي وقت علىٰ المسألة الحقيقية، وهي أن مات ينظر إلىٰ هذا المشروع علىٰ أنه مثال آخر عن العمل السيئ.

إن ذلك ليس من قبيل الإيحاء لك بأن لا تجادل، بل إن عليك أن تنتظر مات حتى ينتهي من تفريغ ما يشكو منه، وعندما يفعل ذلك وتتأكد من أنك قد تفهمته «حسن، دعنا نتأكد من أنني قد استوعبت ذلك، إنك غير متأكد من أن الشباب الذين يعملون معي يقدمون نفعاً بسبب المشاكل التي عانينا منها سابقاً، هل هذا صحيح؟». ويمكنك التعامل مع ملاحظاته نقطة فنقطة، وإذا ما شعرت بأنك تتميز غضباً بشكل حقيقي وإنني سوف أدهش إذا لم تشعر بذلك. فإن بإمكانك أن تحدد موعداً لاجتماع آخر في ما بعد لكي تتيح لنفسك ما يكفي من الوقت اللازم كي تهدأ وتنظم أَفكارك.

ومهما كانت الطريقة التي تتعامل فيها مع الموقف، فإن عليك أن توضح لمات أنك تقدر ما قاله لك، مهما كان سماعه صعباً عليك «حسن، إنني أشكرك علىٰ صراحتك معي، أظن أن ذلك كان قاسياً إِلىٰ حد كبير». وعليك أن تثني عليه مقابل إثارة المسألة وبذلك فإنه سوف يثيرها مرة أُخرى، وإِلاَّ فإنه سوف يعود إِلىٰ طريقته الخفية إذا ما ظهرت مشكلة أُخرى.

إنني لا أقلِّل من مقدار الصعوبة في ذلك، إِلاَّ أن القيام به سوف يرسي أُسس علاقة مع مات تتميز بالانفتاح بدلاً من التكتم.

كما يمكنك أن ترى، فإن قدرتك علىٰ إظهار المشاكسة لدى رئيسك لا تتوقف علىٰ مهارتك إِلىٰ حد ما فحسب، بل إنها تتوقف أيضاً علىٰ مدى استعداده للتحدث عن المسائل غير المريحة، وإذا لم يكن مستعداً لذلك، فإنك لن تستطيع إجباره علىٰ التحدث عنها، ولكن إذا ما رفض البحث فيها، فإن عليك أن تقرّر في ما إذا كان هناك مستقبل لك معه أم لا.

الخلاصة

كما أن إظهار المشاكسة لدى موظفيك وزملائك هو أمر صعب ويحمل طابع المخاطرة، إِلاَّ أنك عندما تقوم بإظهاره لدى رئيسك فإنك بذلك تزيد من إظهاره لدى موظفيك وزملائك، وعلىٰ أية حال، وعلىٰ الرغم ممّا يحمل ذلك

من مخاطر، إلاَّ أنك قد تدفع ثمناً أكبر إذا ما واصلت العيش ضمن بيئة تعاقبك علىٰ تفكيرك، وتكوِّن مستوى من عدم الثقة بالآخرين وتجبرك علىٰ التصرّف وكأن هناك خطراً علىٰ استمرار وجودك. وهناك أحيان يكون فيها تغيير تلك الحالة غير الصحية أمراً يستحق المخاطرة.

سوف يغطي الفصل الآتي طريقة أُخرى يمكنك بها أن تساعد المنظّمة علىٰ تعزيز المشاكسة والإبداع.

النقاط الرئيسية

- عندما تعمل علىٰ إظهار المشاكسة لدى رئيسك، عليك أن تقرِّر أولاً ما إذا كان يستحق المساعدة أم لا.
- إن إظهار المشاكسة لدى رئيسك يتوقف علىٰ مهاراتك وعلىٰ علاقتك مع رئيسك وعلىٰ التاريخ السابق لرئيسك وعلىٰ توقيت الأمر.

الفصل الثالث عشر

ضربة البداية في ثقافتك الإِبداعية

على الرغم من أن تغيير الثقافة هو من مسؤولية كل مدير، إلاَّ أن تكوين الثقافة التي تدعم الإِبداع يحتاج فعلاً إلى الدفع، وخاصة في المراحل الأولية، وأن تعيين المدير الذي يتصف بالإِبداع يمكن أن يُحدث هذا الأمر.

إحداث التغيير

عندما أجريت اختبار المشاكسة الخفية منذ بعض الوقت، كان هناك قسم مخصص لتقييم الصحة التي تتمتع بها ثقافتك المنظَّماتية، وهناك بعض الثقافات التي تتصف بالاختلال الوظيفي بشكل كبير، حيث لا يقتصر الأمر فيها على قلة الإِبداع، بل إن المنظَّمات لا تكون في ظلّها على درجة كبيرة من الفعالية وتكون تلك المنظَّمات عادة أمكنة يكره الإنسان العمل فيها. ويستحق الأمر العمل على إصلاحها بأي شكل من الأشكال.

إلاَّ أن كون ثقافة شركتك تعاني الخلل، لا يعفيك من الحاجة إلى أن تكون أكثر إِبداعاً. إن منافسيك لن يتوقفوا عن العمل على تحقيق إنجازهم المقبل كي يتيحوا لك الفرصة من أجل أن تلتقط أنفاسك ناهيك، عن أنه قد يكون من الأفضل أن تدع المريض يتعافى قبل أن ترسل به لتسلق الجبل، إذ قد لا يتوفر لديك الوقت، فإنك قد تكون بحاجة لتبدأ بذلك حالاً.

وعلىٰ أي حال، وكما هو الأمر عندما تعاني من أي اعتلال آخر، فإن المرض سوف يؤدي إلىٰ إبطائك وسيجعل تسلّق الصخور أكثر صعوبة عليك، تلك الصخور التي تقفز المنظَّمات الأحسن صحة من فوقها بسهولة.

إن كل ما تفعله تقريباً سوف يواجه بالمقاومة التي تكون عادة غير ظاهرة للعيان، وسيكون عليك أن تنفق مقداراً لا حَدَّ له من الوقت في بناء ثقة مرؤوسيك بك. وقد يمضي وقت طويل قبل أن تحصل علىٰ فكرة عظيمة تتولد لدى الموظفين، بل سيمضي وقت حتى أطول من ذلك قبل أن تصبح ظاهرة ثابتة.

إنك في سعيك نحو التحوّل إلىٰ ثقافة إبداعية سوف تواجه أوقاتاً أكثر صعوبة مما كنت ستواجه في الثقافات الأحسن صحة، ولكن ها أنت هنا، ولا بد لك من أن تلعب الأوراق التي وزعت عليك.

إن المكونات الأساسية للتحرك نحو ثقافة إبداعية لا تختلف مهما كانت نقطة انطلاقك مختلّة وظيفياً. وهناك مكونات ثلاثة سوف أغطي كلاً منها في فصل مستقل. إن المدير المنفرد هو الجزء الأساسي، وإنه إذا لم ينأ بسلوكه عن السلوك الذي يتركز كلية تقريباً علىٰ الفعالية وينطلق إلىٰ سلوك يحافظ علىٰ التوازن بين الإبداع والفعالية، فإن كل شيء سينهار.

لقد سبق لنا أن قمنا بتغطية كيف يمكن للمدراء المنفردين أن يتجنّبوا قمع المشاكسة التي تحدث بشكل طبيعي، وأن يعملوا علىٰ إظهارها إذا ما انتقلت إلىٰ الخفاء. ولكن وبصراحة، فعلىٰ الرغم من أهمية تلك الأمور (وهي هامة حقاً)، إلاَّ أنك عندما تقوم بها، فإن كل ما تكون قد فعلته، أنك **لم** تقتل الأوزة التي يمكنها أن تضع بيضاً من الذهب. وعلىٰ المدراء الآن أن يتعلموا كيف يكوِّنون بيئة تتمكّن الإوزة فيها من أن تضع ذلك البيض. وسوف تتم تغطية كيفية القيام بذلك في الفصل الخامس عشر وعنوانه: (تشجيع المشاكسة المتواصلة).

أما الأمر الثاني الذي ينبغي علىٰ المنظَّمات أن تقوم به في سعيها وراء ثقافة إبداعية فهو تغيير بعض من طرق عملها وآلياتها. إذ إنه ليس هناك من شك في أن ما هو قائم منها حالياً يتركز علىٰ رفع الفعالية إلىٰ حدودها القصوى وتخفيض المخاطرة إلىٰ حدودها الدنيا، ولكن بما أننا أصبحنا ندرك الآن أن علينا التضحية بشيء من الفعالية، وأن نتحمل مقداراً من المخاطرة أكبر بقليل من أجل أن نحصل علىٰ الإبداع الذي نحتاج إليه، فإن طُرق العمل التي تدعم الأسلوب القديم يجب أن تخضع للتدقيق، وسوف أقوم بذلك في الفصل المقبل.

أما الأمر الأخير (مع أنه في الحقيقة هو الأول) والذي عليك القيام به، فهو أن تعمل علىٰ بناء بنية تحتية من أجل دعم الانتقال من الثقافة القديمة غير الإبداعية إلىٰ الثقافة الجديدة الإبداعية، وهو جزء حاسم تغفل عنه معظم المنظَّمات.

إن ما أراه ساذجاً بشكل يؤثِّر في النفس هو أن معظم الموظفين التنفيذيين يبدون وكأنهم يعتقدون أنّهم إذا ما وقفوا أمام جماهير الموظفين، وحضُّوهم علىٰ القيام بإبداع أفضل فإن ذلك الإبداع سوف يحدث، بل قد يؤكّدون أن بقاء الموظفين في وظائفهم يتوقف علىٰ ذلك. حسن، إذا كان كل ما يحتاج إليه الأمر هو مجرد الكلمات لكنا قد قلناها منذ زمن بعيد. وإن المنظَّمات لا تفعل أكثر من إطلاق الكثير من الكلام الفارغ إذا لم تكن لديها طريقة من أجل نشر هذا المطلب في كافة أرجاء المنظّمة.

وإضافة لذلك، فإن ثقافة الإبداع تتطلب في الواقع مهارات ومواقف مختلفة عن تلك التي توجد في الثقافة التي تتركز علىٰ الفعالية بشكل حصري، وإن المدير الذي لا يكتسب مطلقاً القدرة علىٰ إبقاء المشاكسة ظاهرة للعيان، لن يعمل علىٰ تشجيع الإبداع مهما كان مقدار إدراكه للحاجة إليه، وأعود من جديد للقول بأنه لو كان اكتساب هذه الأمور سهلاً لكانت قد توفّرت لنا قبل الآن.

وعلىٰ هذا فإن من غير المستغرب أنك تحتاج إلىٰ بنية تحتية تساعد المنظّمة علىٰ القيام بهذا الانتقال. وعندما تحاول الانتقال إلىٰ ثقافة جديدة، فإنك سوف تجد أن الثقافة القديمة تتقن إلىٰ حد كبير منع حدوث أي تغيير، وهذا هو السبب في أن توظيف بضعة أفراد مبدعين لا يقدم شيئاً من أجل تكوين ثقافة إبداعية. إذ إن أولئك الأَفراد إما أن يتم احتواؤهم أَو لفظهم من قبل قوى الثقافة القديمة، وما لم تكن لديك طريقة ما من أجل حماية هذه المبادرة الجديدة في مراحل تكوُّنها، فإن الثقافة القديمة سوف تقضي عليها حتى قبل انطلاقها. إن ذلك أمر يسهل فعله إلىٰ حد كبير. وعلىٰ سبيل المثال فإن الإبداع هو هدف استراتيجي. والاستراتيجي يعني المدى البعيد، والمدى البعيد يعني ليس اليوم، وليس اليوم يعني ليس مُلحَّاً، وما هو ليس ملحّاً لا يتم القيام به. وببساطة فإن إيلاء الاهتمام للأمور الأُخرى يؤدي إلىٰ خمود الإبداع، وعندما يخمد الإبداع فإن عليك أن تسجل علىٰ نفسك فشلاً آخر.

لكي تتمكن من إدخال ثقافة إبداعية، فإن عليك أن تتلاعب بمفارقة إدارية أساسية، وهي الحاجة إلىٰ تسيير الأَعمال اليومية التي تتركز علىٰ تحقيق النجاح علىٰ المدى القريب، والعمل بالوقت نفسه علىٰ تغيير المنظّمة من أجل أن تحقّق ذلك النجاح علىٰ المدى البعيد. ويقول جاك ويلش Jack Welch من شركة GE (جنرال إلكتريك): «إن الجزء الأكثر صعوبة في عمليَّة تصميم منظّمة جديدة في الوقت الذي تقوم فيه بإدارة قديمة هو أنك لا تستطيع أن تقحم الطريقة الجديدة بشكل عنيف، بل إن عليك القيام بإدارة المنظومتين معاً بشكل متوازٍ»[1]. عليك أن تربط بين ما يلزم من البُنى والسلوك من أجل الإدارة الطبيعية الفعَّالة، وبين اللامنهجية وعدم الاستقرار الذي يتَّسم بهما الانتقال إلىٰ طريقة جديدة لإدارة الأَعمال.

---

(1) غاريث مورغان Gareth Morgan (ركوب أمواج التغيير، تطوير الأهليات المديرية في عالم مضطرب) (1988) ص 43.

وعلىٰ هذا، فإن المفتاح الأول هو تشكيل وحدة إبداع يرأسها مدير إبداع ومستقلّة عن الأعمال اليومية، وهذا هو موضوع هذا الفصل. والذي سيكون القسم الأول منه أكثر تعلقاً بالموظفين التنفيذيين الذين يملكون صلاحية تشكيل الوحدة. أما القسم الثاني فيتعلق بالمدراء الذين يجب أن يكونوا علىٰ رأسها.

مدير الإبداع ووحدته

إن مهمة مدير الإبداع هي الانتقال بالمنظّمة لكي تصبح إبداعية بشكل أكثر ثباتاً. وعليه أن لا يقصر تركيزه علىٰ المنتجات الجديدة أو تطوير الخدمات أَو أن يركز عليها بشكل أساسي، بل إن مهامه هي **بناء قدرة في المنظّمة علىٰ رعاية المشاكسة والإبداع**. بالإضافة إلىٰ **تدعيم أو تكوين طُرق العمل التي تدعم الإبداع علىٰ المدى البعيد**. وبينما تركّز وحدة تطوير المنتجات علىٰ إنتاج مواد جديدة لإغراء المستهلك، فإن وحدة الإبداع تركّز علىٰ مساعدة المنظّمة علىٰ تطوير الممارسات والمواقف والمهارات التي ترعى الإبداع في كافة مجالات العمل.

إن مدير الإبداع يجب أن يتبع موظفاً تنفيذياً من أعلىٰ المستويات، ويفضل أن يكون المدير العام، لا أن يدفن في أحشاء دائرة الموارد البشرية. وبما أن الإبداع المعزّز هو عامل النجاح الحاسم بالنسبة للمستقبل، فإن الرجل الأول في هذا المجال يجب أن يكون شخصاً عملياتياً.

إن وحدة الإبداع سوف تقوم بمجال واسع من الأمور تحت قيادة مدير الإبداع، وستكون هذه الوحدة نقطة الارتكاز في تنفيذ التغييرات في طرق العمل التي يستعرضها الفصل الآتي. كما أنّها سوف تشجع المدراء علىٰ دعم المشاكسة المتواصلة من خلال آليات مختلفة مثل التدريب وتغيير نظام المكافآت. وإضافة لذلك، فإنّها سوف تعمل علىٰ تطوير وجمع المعطيات بشكل أرقام من أجل تحديد مقدار إبداعية المنظّمة في الوقت الحاضر. كما أنها سوف تقدم التوصيات حول الوضع الذي يجب أن تصل إليه الشركة (وعلىٰ

سبيل المثال، المقياس الذي وضعته شركة 3M والذي يحدد أن 30٪ من ريع الشركة يجب أن يأتي من خلال المنتجات التي لم يكن لها وجود قبل أربع سنوات). وكذلك فإن تلك الوحدة قد تصمّم نظاماً للعمل يسمح للموظفين التنفيذيين بالكشف عن الإبداعات التي تتفاعل في المنظّمة، كما أنّها سوف تقوم بتدريب المدراء علىٰ القيام بدور الموجِّهين السياسيين للمبدعين وتدريبهم علىٰ تدريب المشاكسين، وكذلك فإنها ستجري استقصاء للمشاكسة الخفية وتعمل علىٰ تحديد المشاكل وعلىٰ مساعدة المدراء علىٰ تطوير الحلول الملائمة.

إنني عندما أقترح إيجاد هذه الوحدة، لا أوحي بمضاعفة عدد الرؤساء ولا حتى بتكوين منظّمة ضخمة، بل إن هذه الوحدة يجب أن تكون صغيرة جداً بحيث لا يزيد عدد أفرادها عن شخصين وربما ثلاثة. إنك لست بحاجة إلىٰ بنية توحي بأي شكل من الأشكال بقاعدة للسلطة خارج الحدود الطبيعية، أَو بما هو أسوأ من ذلك وهو أن هذه الوحدة هي التي يجب أن تهتم «بالإِبداع»، بينما يمكن لبقية المنظّمة أن تنصرف إلىٰ ممارسة العمل الحقيقي.

يجب علىٰ موظفي الوحدة بمن فيهم رئيسها أن يدركوا أن مهمتهم مؤقتة، أن هدفهم هو أن يبذلوا كل جهدهم في العمل، وعندما تحقق المنظّمة أهدافها حسب المقاييس التي ذكرت أعلاه فإن هذه الوحدة يجب أن تُحَلّ.

إن التوقعات التي تقوم علىٰ أساس أن وحدة الإبداع هي جزء دائم من المنظر العام سوف تنقص من احتمالات أن بقية المنظّمة ستفترض أن رعاية الإِبداع هي جزء من عملها.

وأخيراً، إذا ما كانت منظّمتك كبيرة جداً أَو متنوعة النشاط إلىٰ حد كبير أَو منتشرة جغرافياً علىٰ مساحة واسعة، فقد تحتاج إلىٰ شبكة من المدراء أَو الموظفين أَو كلتيهما من أجل المساعدة علىٰ الإقلاع بعمليّة التكليف بالإِبداع.

العمل مع مدير الإبداع أَو من خلاله

إن المركز الجديد، وخاصة إذا كان من المراكز العليا يكوّن دوماً حالة من

عدم الوضوح، إذ ليس هناك من يعرف كيف يعمل مع هذه الوظيفة الجديدة أو من خلالها، وإليك بعض خطوط الدلالة حيث إن المجموعة الأولى منها خاصة بالرئيس الذي يتبع له مدير الإبداع، أما المجموعة الثانية فإنها تخص المدراء الآخرين الذين يجب عليهم العمل مع مدير الإبداع.

خطوط الدلالة الخاصة بالرئيس الذي يتبع له مدير الإبداع:

من الذي يملك التغيير؟

إنني أشعر بالقلق عندما أقدم لائحة تضم مهام مدير الإبداع، وأتصور المدير العام وهو يرسلها إلىٰ أحد التابعين له قائلاً: «هذا هو تحديد وظيفتك الجديدة وعليك أن ترجع إلي عندما تنتهي». أما إذا ما كان تقدمياً بشكل كبير فإنه قد يقول: «ولِمَ لا تطلعني علىٰ سير الأمور من وقت لآخر؟ إن بابي مفتوح أمامك دوماً».

لن يسير الأمر علىٰ هذا الشكل، يجب أن لا يكون هناك أي شك في مخيلة أي إنسان (وخاصة في مخيلتك أنت) أنك تملك هذا التغيير. إن مدير الإبداع سوف يقدم لك الدعم وسيقوم بمعظم العمل لكنك موجود حيث يقف هذا الرجل.

إن لذلك معنى منظَّماتياً بارزاً، وإن رعاية الإبداع هي عمليَّة تتصف بضرورة التمزيق. ولنفترض أنك تريد أن تصبح في وضع يشبه وضع شركة 3-M التي يحسدها العالم علىٰ قدرتها الإبداعية، والتي لديها نهج عمل معياري يقف له شعر رأس معظم المدراء، حيث إنه إذا لم يتمكّن أحد المبدعين فيها من إقناع مديره بدعم فكرته، تكون له الحرية في أن يقوم بتسويق فكرته لدى أي من المدراء الآخرين من أجل الحصول علىٰ تمويل لها.

عليك أن تفكر في مدى التمزيق الذي يحدثه ذلك في معظم المنظَّمات، فإذا ما حصل بيل Biel علىٰ تمويل من شركة Advanced Technologies فهل

سوف أفقده من حساب العاملين لديَّ عندما يذهب إِلىٰ تلك الشركة لكي يعمل علىٰ إنجاز فكرته؟ وهل علي أن أعيده إلي إذا ما فشلت الفكرة (كما أعرف أن ذلك سوف يحدث)؟. وإذا ما حققت الفكرة نجاحاً هائلاً، ألا يجب أن أحصل علىٰ بعض الفضل لأنني أنا الذي وظفته بالأساس؟ وعلىٰ أية حال، فإن إبداعه إذا ما حالفه النجاح فإنه سينافس المنتجات التي تنتج في قسمي، وهذا هو السبب بالضبط الذي يجعلني أمتنع عن دعمه، وكيف لي أن أستطيع تحقيق أهدافي إذا كان لدي عدو يعمل ضدي من الداخل؟

إن ذلك لم يكن سوى تغيير صغير فقط، فتصور التمزيق الذي سوف يحدث عندما تعمل علىٰ تنفيذ كافة التغييرات في البنية وفي الأمور الأُخرى التي يتطلبها الأمر.

عندما يبدأ مدير الإبداع في العمل، فإن تقاريرك المباشرة لن يستجاب لها ما لم يعرف رؤساؤك أن مدير الإبداع يعمل لمصلحتك. وينطبق ذلك حتى علىٰ المدراء الذين يدعمون فكرة وجود وحدة إبداع. وليس هناك من يرغب في أن يحدد له أي من نظرائه ما الذي عليه فعله مهما كانت الصيغة التي تستخدم في ذلك مهذبة، إنهم سيطلبون من النظير أن يبتعد عن طريقهم أو علىٰ الأقل سيطلبون منه أن يأخذ أسفل مجموعتهم. إن الشخص الوحيد الذي يمكن له تسيير هذا النوع من التغيير الشامل والممزّق بشكل شرعي هو المدير العام[1].

إنك تحتاج إِلىٰ أن تقوم بإيضاح دورك حتى أمام مدير الإبداع، إذ إنه في تحمّسه لتحريك الأمور، فإنه قد يتجاوز الحد الفاصل بين تقديم المساعدة وإصدار الأوامر. وهذه المسألة هي مسألة حرجة، إذ إنك تملك التغيير؛ بينما

(1) إنني أستعمل مصطلح «المدير العام» من أجل أن أقصد به الشخص الذي يملك السلطة في اتخاذ القرار للانتقال بالثقافة إلىٰ ثقافة أكثر إبداعاً.

يقوم مدير الإبداع بتقديم المساعدة لك، إنك تقوم (بالتعاون مع أي من الأشخاص المناسبين) باتخاذ القرارات، بينما يعمل مدير الإبداع علىٰ ضمان تنفيذها. ومن المؤكد أن تلك العلاقة إذا ما نجحت، فإن الساذج أو عديم الحجة فقط هو الذي سيفوته أنك تسمع إلىٰ رأي مدير الإبداع. وهذا ما يجب أن يكون عليه الأمر.

إلاَّ أن علىٰ الجميع أيضاً أن يؤمنوا بأنك ما زلت تملك شخصيتك الخاصة. إن مدير الإبداع ليس بالقوة التي تقف وراء العرش، وإذا ما نُظِر إليه بهذا الشكل في أي وقت كان، فإنك ومدير الإبداع والآمال بالإبداع المتواصل سوف تقعون جميعاً في مشكلة.

خطوط الدلالة الخاصة بالعمل مع مدير الإبداع

إذا كنت مديراً عمليّاتياً، فعليك أن تقرّر أيضاً كيف ستعمل مع مدير الإبداع، وعليك أولاً أن تدرك أن دور كل منكما يختلف عن دور الآخر من حيث الأساس، إذ إن مهمة مدير الإبداع هي أن يعمل علىٰ تحريك المنظّمة بأكملها، حيث سيتحدى المدراء كي يفكّروا متى يضحُّون بالقدرة الإبداعية التي يملكها العاملون معهم من أجل تحقيق هدف الفعالية، إلاَّ أن دورك هو المحافظة علىٰ استقرار السفينة مع تحقيق الحصول علىٰ الأموال في مثل هذه الأحوال المضطربة، وقد لا تكون هناك رؤية واحدة لكما في ما يتعلّق بالتكتيك وحتى بالتوقيت. وكما أن عليك ألاّ تضحي بفعاليتك علىٰ مذبح الإبداع، فإن عليك أيضاً أن لا تطيح باقتراحاته التي تهدف إلىٰ بناء قدرة الأشخاص علىٰ التفكير والتجربة والعبث.

لن يكون كل ما يتقدم به مدير الإبداع من اقتراحات قابلاً لأن ينجح في بيئتك، إلاَّ أنك إذا كنت تدرك أن لكل منكما عمله الذي يختلف في أهدافه عن عمل الآخر، فقد يصبح من الأسهل عليك أن تعطيه شيئاً من التراخي.

قد يشكل مدير الإبداع تهديداً لعناصر الإدارة، وخاصة من يعمل منهم

في مجال الموارد البشرية نظراً لأن الكثير من الأمور التي يتولاها سوف تكون محط أنظار الناس، وإنك بصفتك من عناصر الإدارة فقد تعتقد أنه كان يجب تعيين نائب رئيس إدارة الموارد البشرية في ذلك المنصب. إلاّ أن ثورة المعرفة قد جعلت من الأشخاص (بما يحملون في رؤوسهم من المعرفة والإبداع المحتمل)، الميزة التنافسية الجديدة. وعلىٰ هذا فإن من المناسب جداً للشخص العمليَّاتي من المستوى الأعلىٰ والذي سوف يعين في هذا العمل أن يركّز علىٰ هذا الهدف الاستراتيجي.

وفي كل الأحوال، فإن ذلك ليس أكثر من ماء يجري تحت جسر، فهناك مدير إبداع من غير العاملين في الموارد البشرية، وعليك أن تقبل بذلك وأن تمضي في طريقك. وما الذي عليك فعله في ظل هذه الحقيقة غير المستساغة إنه يحتاج إلىٰ مساعدتك، لا تكتيكياً فحسب بل استراتيجياً، وعليك أن تقدم له الخبرة التي يحتاج إليها، وإذا ما كان المدير العام قد أحسن اختيار مدير الإبداع، فإنك تستطيع بناء تحالف معه يكون في صالحك وصالحه وصالح المنظّمة. وسواء كنت مديراً عمليَّاتياً أم عنصراً من الإدارة، فإن عليك أن تتجنّب استعمال مدير الإبداع كقناة لنقل الأخبار التي يكون نقلها صعباً إلىٰ المستويات الأعلىٰ. إن من مهام مدير الإبداع ذات الأهمية، التوجه إلىٰ الطرق التي يقوم بها المدراء بقمع المشاكسة. وقد يكون لديك رئيس مغرور بشكل خاص ويريد أن يتأكد من أن اسمه موجود ضمن أية لائحة منجزات يجري وضعها.

أنت	:	مرحباً يا (بيث)، أهنئك علىٰ المنصب الجديد: مديرة إبداع...!
بيث	:	شكراً، إن ذلك سيكون تحدياً.
أنت	:	وهكذا، أظن أنك ستضمنين وصول الأفكار إلىٰ الأشخاص المناسبين.
بيث	:	نعم....
أنت	:	عظيم، أردتك أن تعلمي بأمر (جيري). إنه لا يدرك الفكرة الجيدة حتى لو طرقت عليه بابه، ويعمل في القيادة والسيطرة! إنه يمكن أن يكون شريراً حقاً!

دعنا نتوقف هنا. كلا، ليست هذه هي الطريقة التي يمكنك أن تعمل فيها مع مديرة الإبداع، إذ على الرغم من أن عليها أن تحاول العمل على التخفيف من قمع المشاكسة، إلاً أن في عملها ليس استهداف المدراء كل لوحده مهما كانت أساليبهم غير منتجة. وإذا ما قامت بمثل ذلك فإن الوضع لن يكون أكثر من مطاردة للساحرات بموجب ترخيص رسمي.

إن مهمة مدير الإبداع هي بناء قدرة المنظّمة ككل على التعامل مع مثل هذه المواقف. وبدلاً من أن تهمس مديرة الإبداع في أذن المدير العام بالأمور التي تتعلّق بجيري يمكن لها أن تقوم بتدريبه (مع باقي المدراء) على كيفية تشجيع المشاكسة، وعليها أن تعمل بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية على وضع نظام للمكافآت والتعويضات يبعد الناس عن القمع ويدفعهم نحو التشجيع، بل إن بإمكانها حتى أن تدرّبك على كيفية مواجهة جيري!

وعلى المدى البعيد، وعندما تصبح تلك التغييرات في النظام سارية المفعول، فإنه إما أن يصبح من الواضح للرئيس أن جيري لا ينسجم مع الوضع الذي تسير إليه المنظّمة، أَو أن جيري سوف يترك العمل لأن الضغوط التي يتعرّض لها من أجل أن يتغيّر أكبر مما يستطيع تحمّله. وفي كلتا الحالتين، فإن الأمر لن يكون تسوية سريعة وسوف يستغرق من الوقت أكثر مما يتمنى أن يراه أي إنسان (ما عدا جيري).

التقدم إلى وظيفة مدير الإبداع

بدلاً من أن تكتفي بمجرد العمل مع مدير الإبداع، فإنك قد تشعر أن لديك المهارات والاهتمام من أجل أن تقوم بهذه الوظيفة. وفي الوقت الذي يحمل فيه هذا المركز إمكانات عظيمة للقيام بما هو في صالح المنظّمة وفي صالحك الشخصي، إلاّ أنه لا يخلو من الأخطار الخاصة به، إنه بمثابة أرض مجهولة لك وللمدير العام، ولا بد أنه سيلجأ إليك في نهاية المطاف طلباً للنصيحة والتوجيه.

ولكي تصل إلىٰ هذه المرحلة معه فإن عليك أن تعمل علىٰ طول الموجة نفسها في مجالات هامة ثلاثة، الشعور بإلحاح الحاجة والاستعداد للارتقاء إلىٰ اتخاذ القرارات الصعبة والجرأة. وعليك أن تتحدَّث إليه حول كل مجال منها، ويمكنك طرح الموضوع بالقول: «أعرف أننا مقبلون علىٰ معالجة أمر من الأمور الهامة، ولذلك فإننا لا نعلم دوماً ما الذي سيحدث، إلاَّ أنني رأيت أن الأمر يستحق البحث في نصيبك في ما يتعلق ببعض المسائل». ومن ثم يمكنك الدخول في بحث النقاط الثلاث.

درجة إلحاح الحاجة

إنك توافق الآن علىٰ أن الإبداع هو أمر هام، ولكن هل هو أمر مُلِحٌّ؟ أَو بتعبير أكثر دقة، ما هي درجة إلحاح الحاجة إليه؟ إذا كان يعتقد أن علىٰ المنظّمة بأكملها أن تصبح أكثر إبداعية علىٰ مدى الأشهر الستة المقبلة، وكنت تعتقد أنها تحتاج من أجل ذلك إلىٰ سنتين، فإنك بذلك تعمل علىٰ التأكد من أن الأمور يجب أن تتكامل بشكل جيد بينما يقوم هو بتقليد دور قصير. وبالمقابل، فإنه إذا ما كان ينظر إلىٰ المركز علىٰ أنه إعداد للمستقبل بينما أنك ترى الغيوم الرعدية وهي تتجمع، فإنك ستبقى دوماً تدافع عن الأَعمال التي يراها هو سابقة لأوانها وطائشة.

إن الإحساس بإلحاح الحاجة سوف يدفع إلىٰ اتخاذ بعض القرارات الهامة، وإذا ما وافقت علىٰ أن الأمور هي علىٰ درجة كبيرة من الإلحاح، فإنك قد تعطي الأَشخاص (وخاصة الأَشخاص ذوي المناصب العليا) وقتاً أقل من أجل أن يعملوا علىٰ معالجة المشكلة قبل أن تقسو عليهم.

دعني أميّز بين مدى ما يستغرق ذلك فعلاً من الوقت، وبين ما **تعتقدان** أنه قد يستغرق. إن تحويل المنظّمة هو عمليّة تستغرق من الوقت أكثر بكثير مما يتخيله أي إنسان. وعليك أنت والمدير العام أن تقبلا بذلك عند نقطة ما، وهذه ليست المسألة الآن. إن ما نبحث فيه هو ما إذا كنت توافق علىٰ مدى ما **يجب**

أن يستغرق التغيير من الوقت، وهل هناك تطابق في الإدراك. فإذا كنت موافقاً فإنك تكون قد دخلت العمل، أما إذا كنت مختلفاً في الرأي إلاَّ أن بإمكانك أن تتعايش مع تقديره هو، فإن ذلك يعتبر نقطة انطلاق أيضاً. إلاَّ أنك إذا كنت غير متفق معه في الرأي بشكل جوهري، فإن عليك أن تعيد التفكير في ما إذا كانت الأمور سوف تنجح أم لا.

لكي تفتتح الحديث حول مدى الإلحاح، يمكنك أن تقول: «ما هو شعورك تجاه هذه المبادرة بأكملها؟ هل أن هذا الأمر يضعنا في مواجهة المدى البعيد، أم في وضع أكثر تركيزاً علىٰ أسواق هذه الأيام؟ ومتى ترغب في أن تلمس نتائج جوهرية؟».

الاستعداد للقيام بخطوات صعبة عند الضرورة

يتوجب علىٰ المدير العام اتخاذ بعض القرارات الصعبة، ويتطلب هذا التحول التشكيك في كل البقر المقدس والعودة إلىٰ بحث كل المشاكل التي لم يتم التوجه إليها في الماضي لأنها معقّدة أَو تغلب عليها الفوضى إلىٰ حد كبير أَو أنها شديدة الحساسية.

ولنقل إن أحد تلك القرارات هو إعادة البناء من أجل تأمين بنية أكثر مرونة لصالح العمل، كأن يجري تشكيل فرق عمل عندما تحصل الشركة علىٰ عقد كبير، علىٰ أن يتم حل هذه الفرق عند إنجاز العمل. وهذا ما سيسمح بإدخال النوع المناسب تماماً من الأَشخاص الذين يحتاج إليهم كل مشروع علىٰ حدة، كما أن الكثير من الأَشخاص سوف يتحولون من وضع الموظف إلىٰ وضع المتعاقد. إن ماكس Max نائب الرئيس لشؤون العمليّات والذي هو أكبر المتأثرين بالتغيير يعارض في ذلك معارضة شديدة، إلاَّ أن المجموعة التنفيذية تتبنّى الأمر علىٰ كل حال وبعد جدل كبير. إنك أنت المسؤول عن التحوّل، ومن دون تعاون ماكس الذي يتصف بضعف الإرادة فإنه سيكون مستحيلاً، ولا يبدو عليه ما يدل علىٰ أنه سيقدم مثل هذا التعاون.

عندما تتحدث إلىٰ المدير العام، عليك أن تطرح مسألة ما إذا كان مستعداً لأن يفكر في القيام بعمل حاسم إذا ما كنت أنت علىٰ حق، ويجب عليك أن تقوم بهذا الطرح بشكل عام جداً لا أن تقول: «لا أعتقد أن ماكس بيير پوينت Max Pieer Point سينضم إلينا، ما الذي سوف تفعله إذا لم ينضم؟». ولكن عليك أن تقول ما يشبه: «أثناء التغيير الكبير، هناك أحيان لا يستطيع فيها بعض الأَشخاص القيام بالتحوّل. ما هي برأيك طريقة معالجة هذا الأمر إذا ما حدث؟»، وسوف يدرك المدير العام من تلقاء نفسه من هو الشخص الذي تقصده بكلامك. وعلىٰ أي حال، فإن صياغة الجملة كمبدأ سوف يجعل التفكير في أي موقف غير مريح أمراً أكثر سهولة.

من المفهوم وبشكل خاص أن ماكس لو كان يؤدي دوره بشكل جيد، فإن المدير العام سوف يمتنع عن الحديث عن الأمر، هذا هو ماكس الذي أوقف ضربة Marinamax الكبيرة والذي تخلّى عن المشتري الكوري والذي يلعب الغولف بشكل سيئ وهو الذي قدم تلك الهدية السخيفة في عرس جيني، وهذه كلها صلات هامة يجب احترامها.

إلاّ أن كل ما تبحث عنه ليس سوى ما يشير إلىٰ أنه سوف يسمح لك بإثارة هذه المسألة الصعبة في حال الضرورة، وإذا ما كنت تتوقع الالتزام، فإن توقعك هذا غير ملائم وتنقصه الحكمة. إن ما تريده هو مجرد فتح الباب لكي تتمكّن من الدخول في ما بعد.

الجرأة

هل يشعر المدير العام بالانفعال أَو بالخوف تجاه التحركات الجريئة؟ هل يريد بشكل عام أن يشغل نفسه علىٰ غير طائل بنظام عمل غير ناجح، أم أنه يرمي بالشيء كله ليبدأ من جديد؟ بشكل عام إننا نقول بأنك تبحث عن شخص يتقبّل الأَفكار الكبيرة الجديدة والحلول الجذرية، وليس ضرورياً أن يتبنّاها بل أن يستمع إليها علىٰ الأقل.

في الحقيقة، إنني سوف أشعر بالحذر عندما أرى شخصاً يقفز إلىٰ أقرب عربة تحمل الموسيقيين، لقد عانينا كلنا من الرؤساء الذين يحبون الأزياء المؤقتة. إحذر المدير العام الذي يتبع أسلوب تغيير اتجاهات الحماسة للأمور دون أن يكون قادراً علىٰ إعطاء التفسير الملائم للسبب الذي يدعوه إلىٰ تغيير النكهات. وإذا ما تمكنت من إيجاد هذه التوافقية، فإنني سأكون مقصّرة في عملي، ولكن إذا ما كان المدير العام يرغب في نثر الأَفكار الجيدة هنا وهناك ثم يفكِّر بعد ذلك في الكيفية التي يمكن بها أن تنجح آخذاً بالاعتبار ذات الجدوى المالية أَو السياسية منها، فإن الأمر سيكون مثالياً. ويمكنك أن تطرح ذلك بالقول: «كيف تنظر إِلىٰ قيامنا بتكوين ثقافة إبداعية؟ هل أن في ذلك اقتحاماً لمجال جديد أم أنّه مجرد بناء فوق ما هو لدينا من قبل؟» إنك لا تبحث في كل ما تقدّم عن الشكل المطلق لـ«سوف أبذل كل جهدي كي أجعل هذه المنظّمة إبداعية، سأحاول القيام بأي شيء، سيكون دافعي في ذلك هو شعورك بإلحاح الأمر»، وفي الحقيقة، فإنك إذا ما وصلت إِلىٰ هذا الحد فإنه سيكون نهاية للعرض، إذ إنه قد يعني أن المدير العام سوف يخطِّط لتسليم الأمر بأكمله إليك، كما أنه قد يعد بأي شيء طالما أنّه ليس مسؤولاً عن تحقيقه، إن ما ترغب في أن تسمعه هو حل وسط مثل («إن ذلك ممكن طبعاً، إِلاَّ أن علي أن أرى كيف هي الظروف»، «سوف انظر في الأمر، إِلاَّ أنه قد تكون هناك عوامل أخرى أكثر أهمية»).

إذا كنت تماثل المدير العام من حيث الشعور بمدى الإلحاح والاستعداد للتعامل مع المواقف الصعبة والجرأة، فإنَّك تكون قد قطعت شوطاً بعيداً علىٰ طريق العمل معه بشكل ناجح. وإذا ما أسندت إليك تلك الوظيفة، عليك أن تطالع بشكل جدي ما كتب عن إِدارة عمليَّة التغيير. وإن الدخول في التفاصيل المتعلقة بكيفية إِدارة عمليَّة التغيير المنظّماتي يخرج عن نطاق هذا الكتاب، ولكن عليك أن تصدقني بأن عليك أن تعرف تلك الأمور، ولكن إذا ما كنت تردد والمدير العام نفس الأغنية التي تقرآن كلماتها في صفحة واحدة وذلك في

ما يتعلّق بهذه المسائل الثلاث، فإنك تكون قد زدت من فرص أن تصبح مستشاراً موثوقاً وأن تكون ناجحاً في عملك.

هل أنت مستعد للهجوم عليك؟

يمكن أن تكون التقارير المباشرة التي يقدمها المدير العام قد قدّمت لك الدعم عند تعيينك في البداية، إلاّ أن ما لا بد منه هو أن التغيير إذا ما كان جذرياً (ويجب أن يكون كذلك إذا كنا نتحدَّث عن الإبداع)، فسوف يسبِّب انزعاجاً حقيقياً. إذ إن الأمر سوف يتطلب تغيير اتجاهات تخصيص الموارد، والتخلي عن منتجات مفضلة وإزاحة قوى الخفاء عن عروشها، وعندما يحدث ذلك فإن نواب الرئيس يصبحون في مأزق، إذ إنهم يكرهون فقدان السلطة كما يكره كل منا ذلك، ولكن كيف يمكن لهم نبذ فكرة أن يصبحوا أكثر إبداعاً؟ كما أنهم لا يستطيعون مهاجمة المدير العام لأنه هو الذي يوقِّع علىٰ شيكات رواتبهم فمن الذي يبقى بعد ذلك؟ حقاً إنك أنت الذي يبقى.

قد تكون الهجمات التي توجّه ضدك مباشرة أَو غير مباشرة، فالهجمات المباشرة قد تكون من نوع: «إن مسألة الإبداع هذه ما هي إلاّ (بيجاما قط) ولا يمكن لنا أن ندعمها بأكثر من ذلك، إلاّ أن مدير الإبداع أكثر عدوانية مما يجب، وهو مغرور لجوج جبان غير فعَّال ينقصه التركيز، إننا بحاجة إلىٰ تغييره وعندها سيكون كل شيء علىٰ ما يرام».

أما الهجمات غير المباشرة، فإن اكتشافها أكثر صعوبة، إلاّ أنها سوف تتركز علىٰ محاولة إظهارك بمظهر الإنسان السيئ أَو غير الكفء.

وإذا ما اتفق المدير العام معهم في الرأي، فإن عمليَّة تغيير الوضع الراهن سوف تتعرّض للتوقف ريثما يتم إيجاد شخص آخر وإيصاله إلىٰ سرعة العمل المطلوبة. وبذلك فإن التحرك باتجاه ثقافة إبداعية قد تم حرفه عن اتجاهه بشكل ناجح لأن المعارضين ذوي النفوذ قد تمكّنوا من إقناع المدير العام بأن ألم التغيير وإزعاجه يرجعان إلىٰ خطأ مدير الإبداع.

ومن سوء الحظ، فإنك قد تكون بالفعل عدوانياً أَو جباناً أَو متصفاً بأي من الصفات الأُخرى التي أدرجت أعلاه، وإنك ما لم تبحث هذه التغييرات بشكل صريح مع المدير العام، تكون قد كوَّنت بقرة مقدسة مختلفة وهي: (إن مدير الإبداع لا يمكن أن يخطئ). وهكذا فإن عليك أن تكون منفتحاً لأن تأخذ بالاعتبار الكيفية التي تؤثِّر بها أفعالك علىٰ العمليَّة.

الخلاصة

إن تغيير الثقافة هو أحد تلك الأمور ذات النوع غير المتبلور الذي يوجد في كل مكان وليس له وجود في أي مكان بالوقت نفسه. ويبدو دوماً تقريباً وكأنّه من مسؤولية شخص آخر. بينما سيكون من الأمور الحاسمة علىٰ المدى البعيد أن يعمل كل من في المنظّمة علىٰ أن يجنح بسلوكياته نحو سلوكيات تشجع الإبداع بدلاً من أن تقمعه، أما علىٰ المدى القريب، فإنك تحتاج إلىٰ شخص ما ليكون الرجل المركزي من حيث الجهد نحو الإبداع. وعلىٰ أي حال، فإن دور مدير الإبداع هو أن يبذل قصارى جهده في العمل لكي تصبح ثقافة المنظّمة داعمة للإبداع بشكل مستمر.

النقاط الرئيسية

- هناك حاجة لوجود مدير للإبداع من أجل بناء قدرة المنظّمة علىٰ الإبداع، ومن أجل وضع البُنى والآليات اللازمة لدعمه في وضعها المناسب.
- إذا كنت تريد تلك الوظيفة، فإن عليك أن تناقش درجة إلحاح الحاجة إلىٰ الإبداع لدى المدير العام ومدى استعداده لاتخاذ خطوات صعبة وجريئة.



الفصل الرابع عشر

بُنى المشاكسة وآلياتها

إن أكثر الطرق أهمية والتي يمكن بها لمنظّمة ما أن تشجّع المشاكسة والإبداع تتم من خلال المدراء، إلاَّ أنه يمكن للمنظَّمات أن تصنع بعض الآليات البنيوية والإجرائية التي تزيد من فرص تحمّل المشاكسة والإبداع والإصغاء لصوتهما.

جعل الإبداع يحدث

كيف تجعل الإبداع يحدث؟ حسن إنك ما لم تكن نائماً أمام أداة تحويل اتجاهات سير القطارات أثناء قراءتك لهذا الكتاب كله، فإنّك لا بد قد أدركت أنّه ليس بإمكانك أن تفعل ذلك، وعلى أي حال فإننا بعد أن ذكرنا هذا، فإن تشجيع المشاكسة والإبداع يكون أكثر صعوبة عندما تسبح ضد تيار الإجراءات المنظَّماتية التي تثبطه، إن البُنى والإجراءات هي التي تصنع الفارق، إذ إنّها لا تجعل الإبداع يحدث، إلاَّ أنّها تحضر الأرض المناسبة لكي تتمكن أية أَفكار إبداعية تريد الحدوث من أن تحط عليها بأمان. وهنا تقع على عاتق الموظفين التنفيذيين مسؤولية خاصة، إذ إنّهم عادة هم الوحيدون الذين يمكن لهم إجراء التغييرات البنيوية والتغييرات الأُخرى التي يحتاج إليها الأمر من أجل تسهيل ازدهار الإبداع.

سوف يطرح هذا الفصل مقترحات حول الطُرق التي يمكن بها للمدراء

علىٰ المستوى الأعلىٰ تغيير المنظَّمات بما يسهل تعزيز الإِبداع، ويمكن لمدير الإِبداع أن يضع التوصيات التي سوف ترد في هذا الفصل موضع التنفيذ. إن هذه الآليات تتجمع حول طُرق تشجيع المشاكسة بشكل صلب مثل تشجيع زيادة القدرة علىٰ تحمّل المخاطر، وجعل مسألة الإيمان بأنك لست دوماً علىٰ حق مسألة ملموسة وتجنّب المعاقبة علىٰ الإخفاق.

تشجيع زيادة القدرة على تحمّل المخاطر

في الوقت الذي نعرف فيه أن علىٰ الأَشخاص تحمُّل المخاطر من أجل أن يصبحوا مبدعين، فإن للمنظَّمات طُرقاً بالغة التعقيد من أجل تثبيط ذلك، وقد تكون هذه الطُّرق علىٰ درجة من المكر تصل إِلىٰ أن يعبس المشرف في وجه الشخص، أَو علىٰ درجة من العلنية تصل إِلىٰ حاجة الشخص إِلىٰ إذن من أجل أن يستعمل جهاز النسخ الملون. هناك أحياناً أسباب وجيهة للحذر. فعندما تكون حياتي هي المسألة موضوع البحث، فإنني لا أريد أن يفكّر طبيبي بطريقة: «إن ذلك لم ينجح بعد، ولكن هيا، دعنا نجرّب!». وحتى في عالم الأَعمال والذي هو أقل خطورة، فإن القواعد المتعلّقة بمن يمكن له صرف مبلغ ما أَو من الذي يمكن له أن يذهب إِلىٰ مكان ما، ليست سيئة بالضرورة. إِلاَّ أن واضعي القواعد يهدفون إِلىٰ التخفيف من احتمال السلبيات إِلىٰ الحد الأدنى الممكن.

وكما يشير غاري هامل Gary Hamel الذي يكتب في مجلة الثروة Fortune «إنك عندما تحاول أن تضمن عدم حدوث أية سلبية علىٰ الإطلاق [فإنّك] بذلك تضع سقفاً فوق الجهة العليا»[1]. إننا بحاجة إِلىٰ إيجاد طُرق من أجل تليين

(1) غاري هامل Gary Hamel (أعد اختراع شركتك) مجلة الثروة Fortune (12 حزيران/ يونيو 2000) ص 110. إنني بصدق أضيف شيئاً من العنف علىٰ كلمات هامل، إذ إنه لم يكن يشير إِلاَّ إِلىٰ عمليَّة وضع موازنة رأس المال في المنظَّمات، إِلاَّ أنني أعتقد أنه سوف يتفق معي علىٰ أن ذلك ينطبق علىٰ أي مكان آخر أيضاً.

طريقتنا نفسها في معالجة تحمُّل المخاطر والتي تتّصف بالفعالية الكبيرة، إلاّ أنّها لا تتّصف بالإِبداعية الكبيرة. وإليك بعضها.

التدريب

إن التدريب هو أول ما يفكر به المدراء عندما تواجههم مشكلة جديدة، وهو أمر تقوم به المنظَّمات التي حقَّقت نجاحاً باهراً، إذ إن المنتسبين حديثاً إلىٰ شركة 3-M يتبعون دورة تدريبية إلىٰ جانب المشرفين عليهم، حيث يتم التأكيد أن يكونوا مستعدين لتحدي أولئك المشرفين.

وإنني بصفتي مدرِّبة قديمة (ليكن ذلك مدرِّبة سابقة)، أعرف أن التدريب هو شرط لازم للتغيير لكنه غير كافٍ. إنّك بحاجة إليه من أن تدفع كرة تحمُّل المخاطر كي تبدأ دحرجتها، إلاّ أنه لا يكفي لوحده من أجل الإبقاء علىٰ القوة الدافعة التي بدأت بها تلك الدحرجة.

إن قوة التدريب هي قدرته علىٰ تعليم المهارات الجديدة، وإن تحمُّل المخاطر هو أمر جديد بالنسبة إلىٰ الكثير من الناس، ومن حسن التدبير إفساح المجال للممارسة دون الخوف من الانتقام، إلاّ أن العجلات تعود إلىٰ السير علىٰ الطريق عند ممارسة العمل. وحتى لو كان الموظف قمّة في معرفة كيف يتم تحمُّل المخاطر، فإنه لن يقوم بذلك إذا ما كان سيتعرّض للسحق عند محاولته القيام به. (وما لم يكن مشاكساً بطبعه، إلاّ أنه لن يكون عندئذ بحاجة إلىٰ الدورة التدريبية، أليس كذلك؟).

وهكذا فإن التدريب أمر له أهميته، ولكن عليك أن تنظر إليه كما تنظر إلىٰ دروس اللغة الإسبانية أي كخطوة أولى ضرورية، إلاّ أنّها ستكون عديمة الفائدة ما لم تكن موجوداً في محيط يمكّنك من استخدام هذه المهارة.

المكافأة والتقدير

إن الأمر الثاني الذي يخطر في البال من أجل حل أي مشكلة تتعلّق

بالموارد البشرية، هو مكافأة (أو حفز، هل هذه كلمة؟) الموظفين على تحمل المخاطر. إنني لا أعتقد أن المال سوف يشجّع على المشاكسة. (انظر الهامش الجانبي للاطلاع على المزيد حول هذا الموضوع)، إلاّ أنك قد تكون قادراً على المكافأة في مقابل حصيلة المشاكسة، وهي الإبداع.

إن معظم خطط التعويضات توضع في الوقت الحاضر على أساس مكافأة الموظفين الذين يدبرون الأمور، أي الأشخاص الذين يستعملون أموال الشركة ووقتها ومواردها الأُخرى بطريقة مسؤولة. إنها فكرة ممتازة إلاّ أنه لا يوجد بين المبدعين ومدبري الأمور الكثير من الأشياء المشتركة، وإن استعمال الموارد بحيث تبدو وكأنّها طُرق غير مسؤولة قد يكون سمة من السمات التي تميز المبدعين، وأنت بحاجة إلىٰ نظام مختلف لمكافأتهم، ولكن بدلاً من أن تجعل اختصاصيي التعويضات يتداولون في غرفة لكي يخرجوا بخطة عظيمة جديدة، فإن عليك أن تفكّر في ما اقترحه مايكل شراغ Michael Schrag محرّر إحدى زوايا مجلة الثروة Fortune عندما قال إن عليك «أن تدع الناس يقرِّرون ما هو الجزء الذي يجب أن تشكله رواتبهم من أصل مجمل الفوائد التي يحصلون عليها، دعهم يقايضون على أيام عطلهم، دع المبدعين يكوِّنون ترتيبات حافزة مقابل الإبداع»[1]. وبهذه الطريقة، فإنَّك تقدم الحوافز بطريقة تخاطب المبدعين لأنها تسمح بأقصى ما يمكن من الاستقلال. إن المكافآت يجب أن لا تقتصر على مجرد المال، وكما سبق لي أن ذكرت، فإن شركة Hewlett-Packard لديها جائزة تُدعى «جائزة التحدي» وهي مخصصة لأولئك الذين قطعوا الميل الإضافي على طريق المشاكسة، وكذلك فإن رئيس إحدى الشركات (والتي طلب عدم ذكر اسمها من أجل حماية هوية ذلك الموظف)، قد استخدم صلاحيته البسيطة التي تخوله الاهتمام بتقدير القيام بالإنجازات، فقد طلب ذات

(1) مايكل شراغ Michael Shrag (هل هي فوائد في كافيتيريا؟ ها إنك تستحق مأدبة أكثر ترفاً) مجلة الثروة Fortune (3 نيسان/ أبريل 2000) ص 274.

مرة من أحد الموظفين ممن قاموا بتطوير تكنولوجيا مبدعة بشكل استثنائي، أن ينظم عرضاً رسمياً لتلك التكنولوجيا يحضره هو وهيئة الإدارة، وذلك في الوقت الذي كان فيه ذلك الموظف في غمرة مقاضاة الشركة بسبب مسألة لا علاقة لها بالأمر، وبذلك يكون رئيس الشركة قد أرسل إشارة تفيد باستعداده لتحمّل شيء من «إثارة المتاعب» إذا ما ترافق مع الإبداعية. وكذلك فقد سبق لنا ذكر قيام شركة Nortel بتعيين الدكتور رودلف كريغلر Rudolph Kriegler في مرتبة (زميل نورتل) علىٰ الرغم من أنه رفض الأوامر المباشرة التي صدرت إليه من رؤسائه بالتوقف عن العمل في مشروع رئيسي.

إن من أكبر ما يمكن أن يقدّم للمشاكسين والمبدعين من مكافآت هو مشاركتهم في جماعتهم التي تمارس العمل، والتي هي عبارة عن مجموعة من العاملين ذوي المعرفة الذين يحافظون علىٰ اتصالهم مع غيرهم ممن يعملون في المجال نفسه. وقد تكون تلك المشاركة بشكل عضوية في جمعية مهنية، إلاّ أنها قد تكون بشكل أقل رسمية. وهناك أبحاث قد بدأت بهدف إثبات أن جماعات ممارسة العمل هي **الطريق** الذي تأتي المعرفة من خلالها إلىٰ المنظّمات، وهي المكان الذي يتم فيه تكوين المعرفة. ولهذه الجماعات أهميتها بالنسبة للشركات التي تهتم بالإبداع، إلاّ أنّها ذات أهمية بالنسبة للمشاكس أَو المبدع أيضاً، والذي يدين بولائه الأول إلىٰ العمل ويتطلع إلىٰ أن يحترم من قبل نظرائه، وإن إعطاءه الوقت لكي يعمل في الفعاليات الخاصة بالجمعية وفي نشر أَعماله أَو لكي يقدم عرضاً في مؤتمر، قد تكون طرقاً فعَّالة لحثه علىٰ العمل. كما قد يكون عليك أن تُحدِث مراجعات للعمل من قبل النظراء، نظراً لأن المبدعين والمشاكسين يرون أن أَفكار نظرائهم تعتبر ملزمة لهم.

وعلىٰ الرغم من أن هذه المجموعة لا تتجاوب بشكل جيد مع الحوافز التي يفترض أنّهم يجب أن يتجاوبوا معها (مثل الترقيات والثناء من قبل الرئيس والمال) إلاّ أنهم مع ذلك يريدون الاعتراف بهم، أي أن الاختلاف ينحصر في شكل الحوافز ومصدرها فقط.

دفع ثمن التعاون للمشاكسين

كيف يمكنك دفع المشاكس إلىٰ التعاون بما يكفي لك للانطلاق إلىٰ الأمام؟ هل يمكن لنا أن (نحفزهم) علىٰ التعاون؟ إننا لا نتحدَّث بالطبع عن مكافأتهم علىٰ استلقائهم أرضاً والتظاهر بأنّهم أموات. إذ إن ذلك لا يساعد علىٰ الإبداع، ولكن هل أن حثّهم باستخدام المال سوف ينجح في جعلهم أكثر اعتدالاً في ما يبدو من اعتراضات؟ إنني لا أظن ذلك. إن المشاكسين لم يصبحوا مشاكسين لأن المشاكسة يدر عليهم أموالاً أكثر، وبالآتي فإن من غير المحتمل أن يعودوا عن مشاكستهم للسبب نفسه.

وعلاوة علىٰ ذلك، فإن الحوافز المالية تدفع الناس إلىٰ القيام بمزيد من العمل الذي يقومون به من قبل، أي أنها لا تدفعهم إلىٰ القيام بما هو أفضل أو بما هو مختلف، بل إلىٰ مجرد المزيد من العمل. وفي الوقت الذي يعتبر فيه المزيد من العمل مفيداً بشكل هائل للفعالية، إلاّ أنه عبارة عن «أداة ضعيفة إلىٰ درجة لا تصدق» بالنسبة للإبداع حسب ما ورد في مجلة الثروة Fortune.

وأخيراً، فإن الأموال عندما تتجاوز حداً معيناً، فإنّها ببساطة لا تشكّل حافزاً. وقد توصلت الدراسات التي تنظر في أهمية الأموال أنها تأتي في المرتبة (11) من حيث أهميتها متخلّفة في ذلك عن مسائل أُخرى مثل المسؤولية والاعتراف بها.

الاستقلال

إن لدى المبدعين حاجة كبيرة جداً لأن يكونوا مستقلين، إنهم يرغبون في أن يبدعوا ولكن بشروطهم الخاصة وعلىٰ طريقتهم الخاصة، وعليك أن تدعهم لتفكيرهم هذا ولكن إلىٰ الحد الممكن. ولكن كيف يمكنك أن تقوم بذلك وأن تستمر مع ذلك في الإنتاج؟ إن هذا أمر ممكن. يطرح موس كانتر Moss Kanter اقتراحاً مفيداً بهذا الصدد ورد في مقالة نشرتها له (مجلة هارڤارد للأعمال)[1] يتضمن أنك إذا أردت الاستقلال الذي تمكن إدارته، عليك أن تعطي الناس منهجية خاصة باتخاذ القرارات بدلاً من أن تتخذ القرارات نيابة عنهم. ومن

(1) هامل Hamel, op. cit.

المنهجيات التي استخدمتها في الماضي[1] تعليم الناس السبب في أهمية القرار، وترسيخ المعايير وتحديد متى يجب التدخّل ووضع منهجية خاصة بتقدير مدى المخاطر التي تحملها أفعالهم. وإذا ما تقيد الناس بخطوط الدلالة الخاصة باتخاذ القرار، فإنّ بإمكانهم أن يكونوا مستقلين وأن يحافظوا في الوقت نفسه علىٰ الاتجاه الاستراتيجي. إلاّ أن هناك توضيحاً واحداً: إنهم إذا ما تقيدوا بخطوط الدلالة التي وضعتها لهم، فإن عليك أن تتعايش مع النتائج حتى لو لم تكن لتتخذ القرار نفسه، إلاّ أن ذلك هو تعريف الاستقلال أليس كذلك؟

قابلية التحرّك

من السهل عليك أن تترك العمل مع رئيس ضيق الأفق، أَو أن تتحرك نحو مشروع جديد مثير، إذ إن لديك بيئة أكثر مراعاة لتحمُّل المخاطر. لقد كان لدى شركة Enron وهي إحدى أكثر الشركات مدعاة للإعجاب حسب استطلاعات مجلة الثروة Fortune، سوق داخلية خاصة بالعمل، يقوم الناس فيها باختيار المشاريع التي تعجبهم. وفي الحقيقة، فإن الموقع الخاص بتجارتهم علىٰ الإنترنت والذي سمي Enron Online قد أُنشئ من قبل مدير المشروع الذي قام بتجنيد أفراد يعملون لدى مدراء آخرين، وقد وصل عدد عناصره إِلىٰ 350 عنصراً، قبل أن يعرف الموظفون التنفيذيون ذوو المناصب العليا بوجوده. وقد حقَّق موقع Enron Online أَعمالاً تجارية وصلت قيمتها إِلىٰ (100) مليار دولار خلال السنة الأولى من عمله.

وتسمح شركة Enron للأَشخاص بالاحتفاظ بألقابهم الوظيفية، بغضّ النظر عن مكان العمل الذي ينتقلون إليه، وعندما يعين شخص بوظيفة نائب

---

(1) ستيوارت ألسوب Stewart Alsop (أن تأكل أَو تؤكل) مجلة الثروة Fortune (8 تشرين الثاني/ نوفمبر 1999)، ص 85 ـ 7.

انظر فرانسيس هورايب Frances Horibe (إدارة العاملين ذوي المعرفة: مهارات ومواقف جديدة من أجل إطلاق رأس المال الفكري في منظمتك) تورنتو دار نشر جون وايلي وأبناؤه 1999 وذلك للاطلاع على المزيد حول هذا الموضوع.

مدير فإنه يحافظ علىٰ هذا اللقب حيثما عمل، وكذلك الأمر بالنسبة للتعويضات التي يتلقاها إذ إنّها تبقى ثابتة. وهكذا فإن الناس يصبحون أكثر استعداداً للانتقال إلىٰ مشروع جديد أو مشروع فيه بعض المخاطرة لأن ذلك الانتقال ليس تخفيضاً لدرجته كما أنّه لا يعاني صعوبات مالية بسببه. وإضافة إلىٰ ذلك، فإن تقييم الأداء في الشركة لا يتم عن طريق لجنة مؤلفة من (24) عضواً. وبهذه الطريقة وكما يقول جيفري سكيلينغ Jeffrey Skilling رئيس الشركة: «فإن تحديد معدل أدائك يتم عن طريق المنظّمة لا عن طريق رئيسك، ولذلك فإنك لا تتعرّض إلاّ للقليل جداً من المخاطر في تحرّكك»[1].

قدرة المشاكسين علىٰ الوصول

إن التشجيع علىٰ تحمُّل المخاطر دون وجود طريقة لإيصال إشارة بأنها تعترض الطريق يؤدي إلىٰ إيجاد موظفين محبطين. لقد كان لدى إحدى المنظَّمات التي عملت فيها طريقة طوّرت بشكل جيد، وكانت متقبلة بشكل جيد أيضاً من أجل التعبير عن المشاكسة. كانت الشركة كبيرة جداً وكانت عملياتها تغطي مناطق إقليمية متعددة، وكان بعض فروع المناطق لديه من الميزانية وعدد عناصر الإدارة ما يفوق الإدارة العامة للمنظّمة.

كانت الطريقة المستخدمة في التعامل مع هذا الأمر تبدو مرهقة، إلاّ أنّها كانت فعّالة ومؤثّرة في الوقت نفسه. فلو افترضنا أنني مدير متوسط المستوى في الإدارة العامة وأريد من نظير لي في أحد فروع المناطق أن يقوم بشيء لا يرغب القيام به، فإن علىٰ كل منا أن يبلغ ذلك الوضع إلىٰ رئيس مختلف يعمل في بنية منظّماتية مختلفة، وعلىٰ هذا فإن الشخص الوحيد الذي يعتبر مسؤولاً عن كل منا هو المدير العام. وإذا لم نتمكّن أنا وجو من الاتفاق، فإن علي أن أطلب من رئيسي أن يتكلم مع رئيس جو. وإذا لم تتم تسوية المسألة علىٰ هذا

(1) جوستين فوكس Justin Fox (الرمز السري لشركة Nokia) مجلة الثروة Fortune (1 أيار/ مايو 2000) 161 ـ 74.

المستوى، فيجب رفعها إِلىٰ المديرين اللذين هما علىٰ المستوى الأعلىٰ مباشرة في كل من فرع المنطقة والإِدارة العامة وهكذا. إِلىٰ أن يصل الموضوع إِلىٰ المدير العام.

إن الطريقة تبدو بيروقراطية، إِلاَّ أنّها لم تكن كذلك لأنها كانت ممارسة مقبولة بشكل جيد، ولم يكن أي من الناس يشعر بأنه لا يعرف من أين يأتي الخطر، وفي الحقيقة فقد كان العامل الهام هو أن أعلم جو بخططي لنقل الموضوع إِلىٰ المستوى الأعلىٰ لكي يعمل علىٰ تزويد رئيسه بالمعلومات اللازمة. وإضافة إِلىٰ ذلك، فإن طبيعة البشر تنطلق إِلىٰ العمل، إذ إنّه كلما تفاقم الخلاف كلما ازداد الضغط نحو التسوية، لأن المدراء الأعلىٰ مستوى يدركون أن الأمر سوف ينعكس بشكل سيئ عليهم إذا ما تضايق **رؤساؤهم** من طرح أمر كان يجب تسويته علىٰ مستوى أدنى، إذ إن العادة قد جرت علىٰ أن لا تصل إِلىٰ المستوى الأعلى سوى أكبر المسائل التي تتعلّق بسياسة المنظّمة واستراتيجيتها. وعلىٰ ما تقدَّم، فقد كان لدى الموظفين طريقة للتعبير عن الخلافات بشكل مقرّر منظَّماتياً.

يمكنك أن تتخطَّى التسلسل الهرمي بشكل كامل لكي تؤمن القدرة علىٰ الوصول كما هو الأمر في شركة Motorola، حيث يمكن لأي موظف فيها أن ينظم ما يسمى بـ«تقرير أقلية» متجاوزاً بذلك المشرف عليه لكي يبدي وجهة نظر مختلفة. إِلاَّ أن هذا النظام لا يعمل إِلاَّ إذا كانت تلك التقارير لا تجلب العقوبات علىٰ الموظفين. أما إذا كانت كذلك فإنك لن تحصل سوى علىٰ القليل الثمين منها. وإذا لم تكن متأكداً ممّا إذا كانت لديك تلك الثقافة (والتي لا تتوفّر لدى معظم المنظَّمات)، فإنك قد تحتاج إِلىٰ تجربة النظام الأقل تبسيطاً باعتراف الجميع والذي تم شرحه أعلاه.

المثل الذي يُحتذى به في تحمُّل المخاطر

إن الموظفين يدركون أن المهم في الأمر هو ما يفعله المدراء لا ما

يقولونه. وإن بإمكانك أن تحض الموظفين علىٰ تحمُّل المخاطر وأن تدرّبهم علىٰ ذلك وتكافئهم عليه، إلاّ أنك إذا لم تقم به بنفسك كمثل يُحتذى به فإنّه لن يحدث. يشيد هـ. لي سكوت H. Lee Scott Jr. المدير العام الحالي لشركة Wal-Mart بسام وولتون Sam Walton مؤسِّس الشركة لمعرفته بهذه النقطة. فقد كان سكوت مديراً قاسي المعاملة لم يكن يدرك أن عناصره كانوا تحت المعاناة في ظل إنذاراته المتواصلة لهم. وقد استخدم أولئك العناصر سياسة الباب المفتوح الخاصة بسام وولتون من أجل عرض شكاواهم. وقد تبيَّن لسكوت من خلال النقاش أنّه كان يعاقب الـ95٪ الذين يقومون بعملهم علىٰ أكمل وجه مقابل الـ5٪ الذين يحتاجون لأن يُضغط عليهم كي يقوموا به وعلىٰ نفس القدر من الأهمية، فإن وولتون طلب من سكوت في نهاية الاجتماع أن يصافح كل فرد منهم مهنئاً إيّاه علىٰ شجاعته في استخدام سياسته في تسوية المشكلة. إنها قصة عظيمة في ما يتعلق بالمكافأة علىٰ تحمُّل المخاطر، إلاّ أنها أيضاً مثل يُحتذى لأن سكوت قد رواها بنفسه.

وكذلك فإن شركة Schwab شكَّلت مثلاً آخر يُحتذى به في تحمُّل المخاطر، فقد أوجدت موقعاً علىٰ الإنترنت باسم e-Shwab من أجل التجارة عبر الإنترنت دون أن تدرك أن ذلك سيجبر زبائنها علىٰ الاختيار بين استخدام الموقع وبين طريقة العمل التقليدية. وقد أدّى ذلك إلىٰ حدوث مشاكل داخلية هائلة مع السماسرة الذين كانوا يتخاصمون علىٰ الزبائن أنفسهم. ولذلك فإن الشركة قامت بـ«عمليّة مؤلمة ومكلفة تضمنت دمج موقع E-Shwab كما اضطرت إلىٰ إعادة تسعير منتجاتها الرئيسية والاحتفاظ بكافة موظفيها وإعادة إصلاح النظام بأكمله»[1]. وكانت النتيجة هي أن Schwab قد أصبحت في مركز أفضل

---

(1) غاريث مورغان Gareth Morgan (صور المنظّمة: الطبعة التنفيذية) ـ (سان فرانسيسكو مؤسسة النشر Berrett Koehler، 1998)، الفصل 2.

شركة سمسرة في مجال بيع التجزئة. وقد أثبتت أن بإمكانها تحمّل المخاطر وأن تتراجع عنها إذا لم تنجح.

إثبات أنّك لست دوماً على حق

إن تشجيع زيادة القدرة علىٰ تحمُّل المخاطر يعتبر خطوة هامة، ولكن بالإضافة إِلىٰ ذلك فإن علىٰ المنظَّمات الإِبداعية أن تخطو نحو ما هو أبعد مدى من إجراءاتها الداخلية، كالتخطيط الاستراتيجي والتوجيهات الأُخرى التي علىٰ الرغم من كونها أدوات هامة من أجل الفعالية، إِلاَّ أنّها بأكملها تفترض ضمناً بأن هناك شخصاً ما في المستوى **الأعلىٰ** يملك الجواب الصحيح لكل سؤال، إِلاَّ أن الأجوبة الصحيحة قد تأتي من أي مكان، وإن اقتصار من يستطيع اتخاذ القرار علىٰ أَشخاص معينين يجعل من المنظّمة منظّمة فعَّالة لكنها ليست إِبداعية بالضرورة. وهناك بعض الأمور التي يمكنك أن تقوم بها كي تثبت أنّك تدرك ذلك.

قاعدة الـ15٪ الخاصة بشركة 3-M

هل تعلم أن 50٪ من المنتجات البيولوجية الطبية قد تمّ اكتشافها عندما كان العلماء يقومون بأبحاث حول أمور أُخرى؟ لقد أدركت شركة 3-M هذه الحقيقة مما دعاها إِلىٰ إيجاد قاعدتها الشهيرة التي تُعرف بقاعدة الـ15٪. ويطلق ديڤ غاغنون Dave Gagnon عليها اسم «الأمور غير الشرعية ذات الطابع الرسمي» وهي «الحرية التي نعطيها للموظفين في إنفاق 15٪ من وقتهم في العمل علىٰ مشاريع لا يجيزها عملهم الأصلي الذي يمارسونه عادة». وقد استخدم الدكتور كنت نيلسون Kent Neilson تلك الـ15٪ من أجل تطوير «رذاذ معطل للتكاثر» وهو عبارة عن رذاذ غير خطر علىٰ البيئة يستخدم تكنولوجيا التغليف الميكروي Microencapsulation من أجل منع تكاثر حشرات مؤذية معينة، وكان ذلك بمثابة نجاح باهر.

إن السماح للموظفين بتطوير المشاريع الخاصة بهم علىٰ حساب الوقت الخاص بالشركة، هو إشارة قوية لتعلم أنّك لست الوحيد الذي يملك أفكاراً، إلاّ أن عليك أن تصون ذلك الوقت من التجاوزات الطبيعية الخاصة بالحياة المنظَّماتية. وقد أبلغ غيوف نيكولسون Geoff Nicholson نائب الرئيس للشؤون العالمية للأبحاث والتطوير الموظفين بأنه إذا ما تعرّضوا لمشاحنة من قبل أي من الناس في ما يتعلق بالـ15٪ الخاصة بهم، فإن عليهم أن يقولوا له «دعني وشأني» وأن يتصلوا به إذا ما استمر تعرّضهم للتدخّلات في شؤونهم، وإن في ذلك لطريقة أُخرى في حماية المبدعين والمشاكسين.

المشاريع القائدة والقفزات الطائرة

تحتاج الأفكار إلىٰ وقت من أجل تطويرها، إلاّ أنها تحتاج أيضاً إلىٰ الأموال إن عاجلاً أو آجلاً، وذلك من أجل توظيف مهارات معينة أَو عدد أكبرمن الأَشخاص أَو من أجل إِنتاج نموذج تجريبي. حيث تقوم المنظَّمات التي تتقن الإِبداع بتأمين الأموال اللازمة لبذور المشروع، إذ يحتوي رأس مال شركة G.E علىٰ ما يدعى «نفقات حبوب الذرة» وهي مخصّصة من أجل إجراء التجارب علىٰ مجال صغير وتقييم ما تحمله الفكرة من الاحتمالات. كما تخصّص شركة Nortel Networks وهي شركة عملاقة في مجال اتصالات الألياف الضوئية مقادير من الأموال علىٰ المستويات المنظَّماتية المختلفة، والتي يمكن استخدامها في تمويل أية فكرة يرى المدير أنّها تحمل إمكانات مفيدة إلاّ أنّه لا يحاسَب علىٰ النتائج، وبذلك فإن هذه الأموال ما هي إلاّ مخصّصات لرشوة الإِبداع. أما شركة Corel التي تصنع كلاً من Word Perfect وCorel Draw فإن لديها برنامجاً ممتعاً يوازن بين المردود والإِبداع. ويقول ديريك بيرني Derek Burney المدير العام للشركة: «إن المنافسة الرئيسية التي أواجهها ليست من شركة Microsoft بل هي من مجموعة الإقلاع المؤلفة من شخصين أَو ثلاثة والتي تجذب إليها أكثر الأَشخاص الموهوبين. إنهم يقدِّمون إثارة وأموراً معقدة

تصعب مجاراتها في أية شركة كبيرة». وعلىٰ هذا ومن أجل إيجاد ذلك، قام بيرني بإنشاء برنامج أطلق عليه اسم «ا»، الذي يعني الحرف الأول من كلمات: إبداع، براعة، استعلام، اختراع. وحتى اسم البرنامج فقد أبقي غير محكم عن قصد. وعندما تكون لدى أحد الموظفين فكرة لامعة فإن بإمكانه أن يطلب منحه إجازة لمدة أسبوعين لكي يتمكّن من العمل عليها، كما يتم تعيين شخص أو شخصين آخرين لصالح مشروعه من أجل تقديم الخبرة والنظرة ويوجد هذان الشخصان خلال الأسبوعين التاليين داخل «المرآب الفعلي» المخصّص كلية من أجل تطوير الفكرة.

وعند انتهاء الأسبوعين، يمكن لهذا الفريق أن يطلب تمديد العمل لمدة أسبوعين آخرين، وهكذا طالما أن الفكرة تبدو ذات إمكانات كامنة فيها. وقد حقّق هذا البرنامج من النجاح ما دفع إلىٰ تشكيل وحدة «المشاريع الجديدة» من أجل استثمار تلك الأفكار. وتلك هي النقطة التي يندمج عندها الإبداع بالفعالية كما يشير إلىٰ ذلك ستيف كويسنيل Steve Quesnelle نائب الرئيس لشؤون الموارد البشرية في شركة Corel، حيث يقول: «لدينا أشخاص عظماء ولا نعاني نقصاً في الأفكار، ويكمن السر في الاستمرار في تشجيع الأفكار الجديدة وفي الوقت نفسه عدم صرف الانتباه إلىٰ النقطة الجوهرية». لا يسمح لوحدة المشاريع الجديدة بأن تعمل علىٰ تطوير ما يزيد عن خمسة مشاريع جديدة بآن واحد، وعليهم أن يجعلوا (المرائب الفعلية) تستمر في إنتاج الأفكار الجديدة، إلاّ أن عليهم أيضاً التركيز علىٰ الأفكار التي تحمل وراءها أكبر الاحتمالات في تحقيق موارد مالية.

رأسماليو المشاريع الداخلية

إنهم ذوو فائدة لا تقل عن فائدة أموال بذور المشروع، إلاّ أن لهم سيئة أيضاً، إذ إنّهم يفترضون أن شخصاً واحداً فقط، ليس هو المبدع، هو الذي سوف يقرّر ما إذا كانت الفكرة تستحق المتابعة أم لا. وإن استرجاع ما يقوم به

أولئك الناس يشكل طريقة جديدة بالاهتمام لكي تثبت لك أنك لست دوماً على حق.

إن معظم السبب في نمو وادي السيليكون يرجع إلى رأسماليـي المشاريع VC، وهم الأشخاص الذين يملكون الأموال والميل إلى المخاطرة. حيث إنهم يتولّون مشاريع ليس لها تاريخ مثبت مسجل. ولا تكمن الميزة التي يتمتع بها أولئك الأشخاص في ما يملكونه من مال وما لديهم من نزعة إلى المخاطرة فحسب، بل في عددهم أيضاً. إذا لم يتمكن أحدهم من رؤية مدى تألّق فكرتك فإن بإمكانك أن تتوجه إلى شخص آخر منهم.

لا يوجد هناك متنبئ واحد هو الذي يعرف كل شيء ويتصدق بالأموال، ويمكن للمنظّمات أن تستخدم هذه الطريقة نفسها. حيث إنه إذا لم يتمكن أحد المبدعين في شركة 3-M من الحصول على دعم رئيسه الخاص، فإنه يصبح حراً في تسويق الفكرة في أية جهة بحثاً عمن يقبل بها. أما شركة Teradyne التي تصنع أجهزة الاختبار الخاصة برقائق أشباه النواقل والشبكات الهاتفية والبرمجيات فإنها تستخدم فكرة أُخرى من أفكار رأسماليـي المشاريع VC. إذ إنها تمول الإقلاع البديل للمشروع الجديد، حيث ترفع تقارير الإقلاع إلى هيئة مدراء لا إلى الرئيس، ولديها رأس مال للمشروع وليس ميزانية له، ويشكل ذلك طريقة أُخرى من أجل تأمين المزيد من الحرية والاستقلال للمبدع، لم يكن ممكناً تأمينها في ظل البنية العادية للإدارة.

تمويل النظراء

لقد ذهبت بعض المنظّمات إلى ما هو أبعد من تحصيل أموال بذور المشاريع التي تدعمها الإدارة، والتي تقدم من خلال شخص واحد أو من خلال موارد كثيرة، وذلك بتحويلها مبلغاً كبيراً من المال إلى الموظفين الذين يقومون بأنفسهم بإقرار الأفكار التي يجب أن يتم تمويلها. وقد تكون شركة 3-M هي السلف الذي انحدرت منه هذه الحركة، وذلك عندما أنشأت (منحة التكوين)،

وعندما لا يتمكّن المبدعون من الحصول علىٰ التمويل من المصادر السابقة الذكر، فإن بإمكانهم اللجوء إلىٰ هذا الصندوق طلباً للمساعدة، وعندئذ فإن نظراءهم هم الذين يقرِّرون ما إذا كانت الإدارة قد فاتها المركب في ما يتعلق بأمر يستحق المتابعة.

وبشكل مشابه، فإن شركة Shell هيئة مستشارين لشؤون الإبداع تضم موظفين من ذوي الفكر الحر من أجل توزيع مبلغ (20) مليون دولار علىٰ الأَفكار التي تشكِّل إنجازاً والمقدمة من قبل نظرائهم. وعندما تقوم الهيئة بدراسة تمويل كل فكرة، فإنها تعمل أولاً علىٰ تقييم موضوع ما الذي سوف تخسره الشركة إذا ما تمّت الموافقة علىٰ تمويلها، وما هو احتمال أن تكون النتائج التي سوف تحقّقها مطابقة لما يدعيه راعي تلك الفكرة. وكانت النتيجة هي أن أكبر أربع مبادرات تنمية طرحت في سنة 1999 كانت بداياتها تقوم علىٰ أساس مبادرة (أَفكار الإنجازات) الآنفة الذكر.

تمويل مواقع الإبداع

هناك طريقة هامة أُخرى من أجل حماية القدرة علىٰ الإبداع لديك يتم تنفيذها عند وضع الميزانية. فقد قام غيوف سميث Geoff Smith نائب رئيس شركة Mitel لشؤون تطوير الأَعمال باستقطاع نسبة 10٪ من ميزانية البحوث والتطوير، وخصّصها لتمويل عمل عدد من الموظفين في وحدة «التكنولوجيات الاستراتيجية»، وهي وحدة تتألّف من أَشخاص لا عمل لهم سوى النظر إلىٰ المستقبل البعيد، وتجربة التقدم المفاجئ الكبير المقبل والذي لا يساهم في ما لدينا اليوم من نتائج نهائية، إلاّ أنه يصبح أمراً أساسياً في سنوات المستقبل.

التغييرات في التسلسل الهرمي

وأخيراً، فإن هناك طريقة جذرية من أجل إظهار معرفتك بأنّك لست دوماً

علىٰ حق. فقد تجاوزت شركة Nokia والتي مضى علىٰ تأسيسها 135 سنة في فنلندا، شركة Motorola في سنة 1998. وأصبحت بذلك الشركة الأولى في العالم في صناعة أجهزة الهاتف المتنقلة. ويرغب جورما أوليلا Jorma Ollila المدير العام لشركة Nokia بأن تصبح الشركة: «المكان الذي يمكنك فيه أن تحصل علىٰ شيء من اللهو وأنت تفكر بشكل يختلف عن التفكير العادي، وحيث يسمح لك بارتكاب الخطأ»[1].

تستطيع كل مجموعة من مجموعات Nokia أن تكون خلاَّقة إلىٰ الحد الذي تريده، وإذا ما استثنينا بعض الأنظمة المشتركة فليست هناك أية قواعد تقريباً. وفي الحقيقة، فقد وجدت مجلة الثروة Fortune أن هذه الشركة «هي من أقل الشركات الكبيرة علىٰ وجه الأرض تمسّكاً بالتسلسل الهرمي، وهي مكان يسود فيه عدم وضوح عميق حول معرفة من هو المسؤول».

يبدو أن هناك تطرّفاً في الأمر، أليس كذلك؟ مكان لا يعرف فيه أحد من هو المسؤول؟ كيف يمكن لذلك أن ينجح؟ ومع ذلك فإنه قد نجح بالنسبة إلىٰ Nokia.

قد تكون تلك الرواية أكبر من أن تستطيع تحمّلها، إلاّ أن كل ما ورد في هذا القسم من إيحاءات يتحدَّى افتراضاً شائعاً. فقد أشار غاريث مورغان Gareth Morgan في كتابه بعنوان (صور المنظّمة)[2] إلىٰ أنّه غالباً ما ينظر إلىٰ المنظَّمات علىٰ أنّها آلات لكل شخص فيها دوره. وبمثل هذه النظرة إلىٰ العالم فإن من المفيد والمهم أن تميز بين ما تفعله أنت وما أفعله أنا حتى لا ندوس على أقدام بعضنا بعضاً. إن ازدواجية الجهود هي أمر سيئ وغير فعَّال، ويجب

(1) جوستين فوكس Justin Fox (الرمز السري لشركة Nokia) مجلة الثروة Fortune (1 أيار / مايو 2000) ص161 ـ 174.

(2) غاريث مورغان (صور المنظمة الطبعة التنفيذية سان فرنسيسكو مؤسسة النشر Berett Koehler 1998)، الفصل 2.

أن نهدف إِلىٰ علاقة منظّمة بين الأجزاء المحددة بشكل واضح. وعلىٰ أي حال فإن الطرق الأُخرى التي ينظر بها إِلىٰ المنظَّمات تحض علىٰ تفكير مختلف إِلىٰ حد بعيد.

ولكن ماذا يكون الأمر إذا لم تكن المنظّمة آلة بل دماغاً؟ إذ إن الدماغ يحتوي علىٰ مراكز تقوم بأَعمال مماثلة أَو مشابهة، وإذا ما تعرّض أي جزء منه للأذى فإن جزءاً آخر منه يتولى القيام بالعمل أحياناً، وفي هذا المجال فإن توفير البديل الإضافي أمر جيد وإلغاءه هو أمر مدمّر وليس إيجابياً. إننا كلما قطعنا شوطاً في عصر المعلومات، كلما ازدادت حاجة المنظَّمات حسب ما أرى إِلىٰ أن تقوم بدور الأدمغة لا الآلات. وكما أثبتت شركات Corel وNortel و3-M وShell، فإنه يبدو وكأن الإِبداع يزدهر عندما تكون الأمور أقل ترتيباً وروتينيّة مما تسمح به النظرة إِلىٰ العالم علىٰ أنه آلة.

عدم المعاقبة على الإخفاق

إن تحمُّل المخاطر لا يتعلّق بالمكافأة علىٰ النتائج الناجحة فحسب، بل إنه يتعلّق أيضاً بتجنّب المعاقبة علىٰ الإخفاق، إِلاّ أن الكثير من أنظمتنا تقوم علىٰ أساس تلك المعاقبة حتى علىٰ المستوى الاجتماعي. وعلىٰ سبيل المثال، فإنّك إذا ما أشهرت إفلاسك في إيطاليا، فإنَّك لن تستطيع مطلقاً بعدها أن تحصل علىٰ أي قرض شخصي أَو قرض عمل، وسوف يطاردك الإخفاق طيلة ما بقي من عمرك. وإننا نفعل الشيء نفسه في المنظَّمات، إذ إن الإخفاق يجعل الناس ينظرون إلينا بشيء من الهزء، وكأننا نسمعهم يقولون «طبعاً، يقول إنه كانت هناك مخاطرة في الأمر، إِلاّ أن السبب قد يرجع إِلىٰ أنّه لم يكن علىٰ مستوى ذلك الأمر». ولن يكون باستطاعتنا مطلقاً أن نتخلّص من إشاعات الغرف الخلفية، إِلاّ أن باستطاعتنا أن نقوم ببعض الأمور من أجل تجنّب المعاقبة علىٰ الإخفاق.

تغيير الافتراضات المتعلقة بالمخاطر

كما هو الأمر في حياتنا، فإننا نفضل حقيقة في عملنا الخيارات التي لا

تحمل طابع المخاطرة، والتي ليست لها جوانب سلبية، والتي تحمل في طيّاتها أرباحاً ضخمة مضمونة. إلاَّ أن الآمال ليست هي الواقع، وإذا لم تكن هناك مخاطر ولا جوانب سلبية فلن تكون هناك أرباح. إلاَّ أن تخطيطنا ما زال يتركّز علىٰ تخفيف المخاطر إلىٰ الحد الأدنى وزيادة الناتج إلىٰ الحد الأقصى، وهذا أمر بالغ العقلانية والفعالية، إلاَّ أنه ليس بالغ الإبداعية. وعلينا أن نعمل علىٰ تغيير افتراضاتنا التي تتعلّق بالمخاطر بل والتي تتعلّق بالعوامل التي تشكّل النجاح. يفترض رأسماليو أي مشروع تجاري أن 5 من أصل كل 10 استثمارات يقومون بها لن تكون أكثر خفض كامل لقيمة الموجودات، أي أنهم لن يستردوا بنساً واحداً منها. وأن أربعة من تلك الاستثمارات ستحقِّق نجاحات متوسطة وأن واحداً فقط سيحقِّق أرباحاً تبلغ 50 ـ 100 ضعف قيمة الاستثمار. أي أن الاستثمار الأخير يعوّض عن باقي الاستثمارات كلها. ومن الطبيعي أن رأسماليي المشاريع سوف يتوجهون نحو الاسثمار الكبير فقط إذا كان بإمكانهم ذلك. إلاَّ أنّهم في الوقت نفسه يعرفون مبدأ يجب أن تتبعه معظم المنظَّمات: عليك أن تقبِّل الكثير من الضفادع لكي تصل إلىٰ أميرها، وإنك لا تعرف الضفدع منها من الآخر إلاَّ بعد أن تكون قد قبّلتها.

حسناً تفعل إذا ما أنفقت الكثير من جهدك كي تعرف الضفادع التي تبدو وكأنّها أمير من بين الضفادع الموجودة وفي تخطيط استراتيجية تقبيلها ووضع مشروع يحدّد العدد الأدنى من الضفادع التي يجب تقبيلها لضمان تقبيل أميرها، إلاَّ أن كل ذلك سيكون دون فائدة في نهاية الأمر، وكل ما عليك هو أن تنطلق وتبدأ التقبيل.

إن المسألة ليست في أن تقوم بالاستثمار في أي شيء، بل عليك أن تعمل علىٰ تشجيع الحلول البديلة والمنافِسة، إذ أن أحدها قد يكون يحمل الإبداع الذي يشكِّل الإنجاز الجديد الذي تحتاج إليه، حتى لو تبيَّن أن الحلول التسعة الأُخرى عديمة الفائدة.

إن الطريقة التي يقوم بها رأسماليو المشاريع هي مسألة أُخرى يجدر بالمنظَّمات أن تمعن النظر فيها، إنهم لا يقومون ببناء قرارهم إلىٰ حد كبير علىٰ أساس المخاطر، بل علىٰ أساس أقصى ما يكمن في المشروع، وهم يسلِّمون بأن أي شيء يحمل احتمال الربح الوفير سوف يحمل أيضاً مخاطر كبيرة واحتمالات فشل، إلاَّ أن ذلك لا يشكِّل سبباً لتجنّبه. فهل يمكنك أن تتصوّر مدى الاختلاف في الحالة التي ستكون عليها منظّمتك إذا ما صارت تفترض أن ارتفاع نسبة المخاطر لا يشكِّل عائقاً أمام النشاط؟

وبالمناسبة، فإن هناك تغييراً بسيطاً يمكن لشركتك أن تقوم به، وهو أن تتوقف عن تطبيق القواعد نفسها من أجل تبرير الاستثمارات الصغيرة وكأنّها استثمارات كبيرة. لقد شاهدت منظَّمات تطلب تقديم خطط عمل مع أهداف المعلومات ومدى التأثير علىٰ البيئة، وتوقعات دعم الزبائن من أجل تخصيص بضعة آلاف من الدولارات من أجل مشروع تطوير يستحق الاهتمام، إلاَّ أنه لا يهز الأرض، علينا أن نصبح أكثر تنوُّراً.

السرعة في الإقرار بالإخفاق

إن ديف غاغنون Dave Gagnon أحد مدراء البحث والتطوير في شركة 3-M يدرك أن من الصعب تحديد قيمة العمل بالنسبة للمشاريع التي يعمل عليها الموظفون، وعلىٰ هذا فإنه يجب أن تترك لهم الحرية للتحري عن أي شيء يحاولون القيام به. ولكن بما أن 10٪ فقط من الأفكار هي التي تنجح «فإن السر يكمن في السرعة في إقرار الإخفاق»[1]. ويتفق جون روث John Roth مع ذلك الرأي إذ يقول: «إذا كان يبدو أن هناك أمراً علىٰ وشك الإخفاق، فإن من الأفضل أن نقوم بإلغائه بشكل مبكر بدلاً أن نتأخر في ذلك»[2].

---

(1) دايفيد براون David Brown (اقطع للموظفين جزءاً من الكومة) مجلة (محرر شؤون الموارد البشرية) (23 تشرين الأول/ أكتوبر 2000) ص 3.

(2) لاري ماكدونالد Larry MacDonald شركة Nortel Networks: (كيف عمل الإبداع والرؤية علىٰ تكوين عملاق شبكات (تورنتو) دار نشر John Wiley وأبناؤه، 2000) ص 164.

كيف يمكنك أن تقوم بهذا الأمر؟ عليك أن تبحث مع الموظفين المعايير التي تطبّقها عندما تقرر في ما إذا كان هذا المشروع سوف ينجح أم لا. وعليك أن تقوم بذلك قبل أن يبدأ الموظف في العمل على الفكرة الجديدة العظيمة.

يجب عليك أن تكون دقيقاً في ما يتعلّق بالنتائج التي ترغب فيها، ولكن عليك أن تدرك أيضاً أن الإبداعات الجديدة لا تبدو مبشرة بالخير إلى حد كبير، إذ إنّها يمكن أن تكون مربكة أو محدودة أو صعبة الاستعمال. وقد لا تبدو وكأنها ميزة هامة بالمقارنة مع التكنولوجيا الناضجة التي ظهرت الإبداعات الجديدة كي تحل محلها، وبمناسبة الحديث عن هذا الموضوع: فقد استخدمت القوات المسلحة الأمريكية الحاسبات الإلكترونية إلاً أن الأمور التي لها علاقة بـ«الفاصولياء والرصاص والبطانيات» كانت تتابع باستخدام نظام الأوراق التي تكتب باليد لأن الطعام والذخيرة ووسائل المعيشة كانت أموراً أكثر حيوية بالنسبة للمجهود الحربي من أن يوكل بها إلى هذه التكنولوجيا التي لا يعتمد عليها.

الإخفاق المهيب

إنك إذا قمت بذلك النوع من تقييم المخاطر الذي بحثنا فيه أعلاه، فإنك سوف تكون في وضع أفضل كي تميز بين الشخص الذي يخفق في مشروع لا تزيد نسبة احتمال نجاحه عن 20٪ وبين الشخص الذي أطاح بـ«شيء مضمون» بنسبة 99٪. ولكن دعنا نواجه الأمر، إننا في أغلب الأحيان لا نميّز بينهما. إذ إننا نساوي بين المبدع الذي يستهلك كل أونصة من براعته لكنه يخفق في أن يأتي بخطوة أولى غير محددة، وبين الشخص غير الكفء الذي لا يريد سوى عدم إزعاج الزبون بشكل يدفعه إلى إلغاء الصفقة. وكلاهما يعتبر من المخاطر الرديئة بالنسبة للأمور الأكبر والأفضل، إلاً أنّه تجب معاملتهما بشكل متعاكس، فالشخص الذي يطيح بأمر مضمون يجب إما العمل على زيادة مهاراته أو إبعاده، أما المبدع فيجب أن يعطى مشروعاً آخر يتضمن نسبة عالية من

المخاطرة واحتمالاً ضئيلاً بالنجاح لكي يستخدم في إنجازه ما تعلمه من المشروع الأخير، ويجب أن يكافأ ذلك المبدع على العمل الجيد لا على النتائج.

وإضافة لذلك، فإن علينا أيضاً أن نغيِّر المفردات اللغوية التي نستخدمها. ولنكن مثل شركة Schwab عندما تذكر «الإخفاقات المهيبة»، وهي المشاريع التي كانت مستحقة للمتابعة إلاّ أنها لم تنجح. إن الإخفاق المهيب هو شيء جيد، شيء مهيب حقاً، وهو شيء نتمنى جميعاً أن يرد في سيرتنا الذاتية.

الخلاصة

ترغب المنظَّمات في أن تدعم الإبداع، إلاّ أن أنظمتها وإجراءاتها وبناها غالباً ما تقودها إلى الاتجاه المعاكس تماماً، ولذلك فإن عليها أن تعمل على تغييرها مع تغيير الافتراضات الضمنية أيضاً، وذلك من أجل أن تصبح المنظَّمات أكثر انفتاحاً تجاه تحمّل المخاطر والإبداع والمزيد من المشاكسة. وهذه التغييرات لا تحل محل قيام المدراء كل لوحده بتشجيع المشاكسة والإبداع في الوحدة التي يديرها، بل إنها تضاف إلى ذلك التشجيع. وسوف يتم التعامل مع هذا الموضوع في الفصل الآتي.

النقاط الرئيسية

- إن بعض البُنى والأنظمة الموجودة في المنظَّمات تثبط المشاكسة والإبداع.
- من أجل تشجيع زيادة القدرة على تحمُّل المخاطر، على المدراء أن يقوموا بتدريب ومكافأة من يتحمّلون المخاطر، وتأمين الاستقلال والقدرة على الوصول وقابلية التحرك للمشاكسين، وأن يكونوا المثل الذي يُحتذى به في تحمُّل المخاطر.
- من الضروري توفير أموال بذور المشاريع إما من فائض أرصدة الإبداع التي يتصرّف بها المدراء، أَو أن يتم منحها من قبل النظراء إلى نظرائهم.

- إن عدم المعاقبة علىٰ الإخفاق يعني أن علينا أن نعمل علىٰ تغيير افتراضاتنا الخاصة بتحمُّل المخاطر وأن نعرف كيف نسرع في الإقرار بالإخفاق وأن ننظر إلىٰ الإخفاق علىٰ أنه إخفاق مهيب.

مراجع هذا الفصل

- براون، دايڤيد Brown David «اقطع للموظفين جزءاً من الكومة»، مجلة (محرر شؤون الموارد البشرية) (23 تشرين الأول/ أكتوبر 2000) ص 3.
- كولڤن، غيوفري Colvin Geoffery «ما الذي تجعلك الأموال تفعله»، مجلة الثروة Fortune (17 آب/ أغسطس 1998)، ص 213.
- ديس، غيوفري ج. Dess, Geoffery G. «القيادة في القرن الحادي والعشرين» مجلة (الديناميكية المنظماتية) (شتاء 2000)، ص 30.
- هامل، غاري Hamel, Gary «أعد اختراع شركتك» مجلة الثروة Fortune (12 حزيران/ يونيو 2000)، ص 99 ـ 118.
- هامل، غاري Hamel, Gary «تسيير نمو القواعد» مجلة الثروة Fortune (4 أيلول/ سبتمبر 2000) ص173 ـ 87.
- هورايب، فرانسيس Horibe Frances «إدارة العاملين ذوي المعرفة: مهارات ومواقف جديدة من أجل إطلاق رأس المال الفكري في منظمتك» ـ (تورنتو: دار نشر جون وايلي وأبناؤه، 1999).
- لوميس، كارول ج. Loomis, Carol J. «سام سوف يكون فخوراً» مجلة الثروة Fortune (17 نيسان/ أبريل 2000) ص 131 ـ 44.
- نيميث، شارلان جين Nemeth, Charlan Jeanne «إدارة الإبداع: عندما يكون الأكثر هو الأقل» (مجلة كاليفورنيا للإدارة) (المجلد 40 رقم 1 أواخر 1997).
- ستيوارت، توماس آ. Stewart, Thomas A. «شركة 3-M تستأنف الطيران» مجلة الثروة Fortune (5 شباط/ فبراير 1996) ص 97.
- ستيوارت، توماس آ. Stweart, Thomas A. «كيف حلت شركة Teradyne معضلة

المبدع» مجلة الثروة Fortune (10 كانون الثاني/ يناير 2000) ص 188 ـ 90.

- ستيوارت، توماس آ Stweart, Thomas A «نقل المخاطر إلىٰ السوق» مجلة الثروة Fortune (6 آذار/ مارس 2000) ص 424.

- ثورو، ليستر Thurow Lester (خطاب أمام المركز الكندي لتطوير الإدارة) (7 تشرين الثاني/ نوڤمبر 2000).



الفصل الخامس عشر

تشجيع المشاكسة المتواصلة

إن دفع الموظفين إلىٰ المشاكسة مرة واحدة أو حول موضوع واحد لا يؤدي إلىٰ تعزيز ثقافة إبداعية، بل إن ذلك يجب أن يكون عمليَّة متواصلة يتزايد فيها شعور الموظفين بالارتياح عندما يتحدَّون ما هو جار من الأمور. وعلىٰ المدير أن يدرك كيف يمكنه المساعدة في تعزيز هذه الثقافة!؟

مقدمة

كما سبق ورأينا، فإن تحويل ثقافة ما إلىٰ أُخرى أكثر إبداعية يتطلّب أموراً ثلاثة، الأول هو توفّر بُنى تحتية تساعد علىٰ الانتقال من الثقافة القديمة إلىٰ الجديدة. والثاني هو إدخال تغييرات علىٰ الأنظمة والآليات الحالية والتي تدعم ثقافة (الفعالية فقط) القائمة في الوقت الراهن. أما الأمر الثالث والأكثر أهمية فهو قدرة كافة المدراء علىٰ كل المستويات علىٰ تعزيز المشاكسة بشكل فعَّال. وهذه هي النقطة التي يبدأ عندها الانطلاق والتي إما أن يحدث عندها التغيير الثقافي أو يموت، إنه لا يحدث نتيجة لإطلاق رصاصة سحرية من أعلىٰ قمة المنظّمة، بل يحدث عن طريق كل الأَشخاص علىٰ كافة المستويات الذين يبذلون محاولات مخلصة لرعاية الإبداع داخل الرقعة الصغيرة من العالم التي يعملون بداخلها.

إن الأَعمال التي ستُذكر أدناه يمكن ويجب أن تستخدم من قبل كافة مستويات الإدارة من أدناها إلىٰ أعلاها. ويجب أن يكون الموظفون التنفيذيّون والمشرفون قادرين علىٰ التشجيع علىٰ المشاكسة والإبداع في ما يكتبونه في تقاريرهم المباشرة. وإذا ما عمل أولئك الموظفون التنفيذيّون علىٰ تشجيع المشاكسة لدى المدراء الذين يتبعونهم، فإنّهم بذلك يجيزونه بالنسبة لبقية المنظّمة. كما أن المدراء الذين يقدمون التقارير المباشرة هم الأكثر احتمالاً في أن يشجعوا ذلك السلوك بين العناصر التابعة لهم.

سوف يغطي هذا الفصل أموراً خمسة يمكنك أن تقوم بها مع مجموعتك من أجل تعزيز المشاكسة المتواصلة بينها وهي: كن آخر المتحدثين في اجتماعات المجموعة، ابحث عن وجهات النظر المشاكسة، قم بحماية المشاكسين، ساعد من يرغبون بالمشاكسة علىٰ الجهر بالقول، قم بتحدي الوضع الراهن لمجموعتك. كما أننا سوف نبحث في ذلك الخوف غير الدفين إلىٰ حد كبير، من أن تعزيز المشاكسة سيؤدي إلىٰ خروج العمل عن نطاق السيطرة.

كن آخر المتحدثين

رونالد هيفتز Ronald Heifetz هو أحد الثقاة الرئيسيين في العالم في مسائل القيادة ومدير (مشروع تعليم القيادة) في جامعة Harvard. يدرك هيفيتز أن وضعك كمدير يمكن أن يساهم في تثبيط الإبداع عن غير قصد، إذ إنه يقول «إذا كنت الرئيس، فإن الناس الذين من حولك يجلسون بشكل لا يتغير وينتظرون منك أن تتكلّم، وبذلك فإنهم يكوِّنون فراغاً من الصمت مما يجعلك تشعر بحاجة ملحّة إلىٰ ملئه، ويجب أن تتمتع بضبط نفس من نوع خاص كي لا تقوم بملء ذلك الفراغ»[1].

---

(1) وليام س. تايلور William C. Taylor (قائد المستقبل Fast Company) (حزيران/ يونيو 1999) ص 134.

وإذا ما كنت مرؤوساً، وكان مديرك يرغب في أن يتجه يساراً، فإن تحرّكك نحو ذلك الاتجاه هو دوماً تحرّك حكيم من وجهة النظر الوظيفية، أما إذا كنت رئيساً، فإنك عندما توضح بجلاء أنك تريد التصرّف علىٰ مسؤوليتك الشخصية فإن هذا القول هو أمر ممتاز في ما يتعلّق بالفعالية، إلاَّ أنه أمر سيئ في ما يتعلق بالإبداع، لأنه بمجرد أن يتكلم الرئيس، فإن كافة الخيارات الأُخرى تصبح أقل احتمالاً، وعندما لا يكون هناك سوى حل مقبول واحد، فإن الإبداع ينهار بكل هدوء.

ومن أجل أن تتجنّب هذا الأمر، يمكنك أن تقوم بأمر بالغ البساطة: كن آخر المتحدثين. الأمر سهل وواضح، دع كل شخص يقول ما لديه قبل أن تقوم بالتعبير عن رأي ما. وعلىٰ أي حال، ومهما كان الأمر واضحاً، إلاَّ أن معظم المدراء يجدون صعوبة في القيام به. إن المدراء يرقون إلىٰ هذه الوظيفة لأنهم من الأَشخاص الناشطين، وهم عندما يرون مشكلة فإنهم يعالجونها مباشرة ويتغلّبون عليها ثم ينتقلون إلىٰ المشكلة الآتية. وإذا ما كانوا يعرفون الحل، فإنّهم يشعرون بالإحباط إذا لم يقفزوا فوراً من أجل تقديمه، إلاَّ أن الأمر يقتضي منك أن تشجع المشاكسة عن طريق الإصغاء إلىٰ كل شخص قبل أن تقدّم رأيك، وعليك أن تقوم بذلك حتى لو سئلت بشكل مباشر «ما هو رأيك يا جون؟» إذ يمكنك آنذاك أن تقول «إنني كما تعرف أحب أن أسمع بقية البحث قبل أن أستقر علىٰ رأي».

هناك استثناءان من تلك القاعدة: فعليك أن تجهر بالقول إذا ما رأيت أن المجموعة تستخدم معطيات غير صحيحة، حيث يمكنك أن تقول شيئاً مثل: «كلا، لقد شاهدت لتوي التقرير المتعلق بالاستطلاعات الخاصة بالمنافسين، وهناك احتمال بأن شركة Comm Qual تعمل حالياً علىٰ بحث تطوير مماثل». ولكن عليك ألاّ تقول «بما أن شركة Comm Qual تواجه دوماً مشاكل في إقلاع مشاريعها، فإن لدينا الفرصة لأن نكون السبّاقين إلىٰ الأسواق». أترى الفرق؟

إن الطرح الأول يقدم معلومات بينما يؤدي الطرح الثاني إِلىٰ البدء بتوجيه تفكير الناس.

أما الاستثناء الثاني فإنه يجب الاقتصاد في استخدامه. الحل واضح تماماً، وإنك تتلهف علىٰ الخروج به وتوفير الكثير من وقت الجميع، ويمكنك آنذاك أن تقول شيئاً من قبيل «لست متأكداً من أن هذا الأمر سينجح ولكن هل فكر أي منكم في. . . .». ولكي تؤكد أن ذلك ما هو إِلاَّ مجرد رأي، فإن بإمكانك أن تضيف: «طبعاً ستكون رؤوسنا تحت رحمة مجموعة العمليَّات، ولذلك فإن الأمر قد لا يكون قابلاً للتطبيق». عليك أن لا تضغط، دع الفكرة تستلقي هناك لا أكثر. وإذا ما كان ذلك الوقت هو الوقت المناسب كي تسمع المجموعة الحل، فلا بد من أن يلتقط أحد أفرادها تلك الفكرة. وإذا لم يكن الوقت مناسباً فإنّهم سينتقلون إِلىٰ أمور أُخرى، وعندها ما عليك سوى أن تدع الأمر يحدث علىٰ الرغم مما يشكله ذلك من إزعاج.

ليس هناك في أن تكون آخر المتحدثين ما يوحي بأن القول الأخير ليس قولك، وإذا ما كنت قلقاً من أن الناس لا يدركون ذلك، فإن عليك أن تبدأ الاجتماع بالقول: «أريد عرضاً كاملاً للخيارات قبل أن أتخذ القرار» وطالما أن الجميع يعرف، فإن الحديث قد يبتعد كثيراً شارداً في الخيارات التي لا تؤيدها، ومع ذلك فإن بإمكانك مع ذلك التزام جانب الصمت. أَو إذا لم يكن هناك بد، فإن عليك أن تقول شيئاً من هذا القبيل: «إن هذه الإمكانية تثير الاهتمام، ولكن كيف ستتعامل مع (وهنا تذكر اعتراضك الذي يقضي علىٰ الموضوع) من أجل إنجاحها؟».

بإمكانك أن تشارك في البحث بل ينبغي عليك أن تشارك فيه إِلاَّ أن عليك أن تكون حذراً في ما تقوله وعندما تتدخل في الحديث، وذلك من أجل أن تنشئ مناخاً من المشاكسة.

إبحث عن الآراء المشاكسة

إن الكثير من أَعمال الإِدارة تتم في الوقت الحاضر ضمن مجموعات هدفها إما تطوير شيء جديد أَو تسوية مشكلة صعبة، ومن أجل القيام بأي من هذين الأمرين بشكل ناجح لا بد من مستوى ما من الإِبداع، وعلىٰ هذا فإن المجموعات تشكل محيطاً مثالياً من أجل تشجيع المشاكسة.

لقد سبق لي أن أظهرت في الفصول السابقة كيف يتم قمع المشاكسة، بدءاً من محاولة الجدل مع الشخص من أجل إبعاده عن آرائه، ووصولاً إِلىٰ الهزء به وانتهاء بتجاهله. وهذا ما يقوم به المدراء كما تقوم به المجموعات أيضاً.

إن المجموعات تحاول بشكل آلي أن تدفع الناس إِلىٰ العمل وفق معاييرها، وإِلاَّ فإنها لن تكون مجموعات، وهذا الضغط قد يكون قوياً بشكل خاص علىٰ الأَشخاص المتماسكين مع بعضهم والذين يملكون رؤية مشتركة، وغالباً ما يكون هذا الأمر إيجابياً جداً، إذ إن ضغط التنظير من أجل قطع الميل الإضافي، أَو من أجل رفع النوعية أكثر تأثيراً بكثير من حض المشرف علىٰ ذلك. إِلاَّ أن التماسك نفسه الذي يعطي المجموعة فعاليتها قد يؤدي إِلىٰ تثبيط الآراء «غير المقبولة» التي قد تشكّل بشائر الإِبداع.

يقوم أولئك الناس بممارسة تلك الأمور بطرق مختلفة، إذ إنّهم يمارسون السلوكيات الآمنة، بما قد يشبه ممارسة علاقات آمنة إِلاَّ أن الفارق بينهما هو أن تلك الممارسة لا تتم إِلاَّ في غرف المجالس. وعلىٰ سبيل المثال، فإنهم يميلون إِلىٰ تجنّب التناقض، وعلىٰ أية حال وسواء كانت المجموعات تأتي بأَفكار جديدة أم أنّها تقوم بحل مشكلة شائكة، إِلاَّ أن معظم القرارات التي تخرج بها تلك المجموعة تحمل في طيّاتها طابع التناقض. وإذا ما كان الحل بديهياً وسهلاً أَو أنه لا يسبِّب حرقة في المعدة في مكان ما، فإن من غير المحتمل أن تكون هناك حاجة إِلىٰ مجموعة من أجل معالجته. وإذا لم تكن هناك طريقة إظهار التناقض والتعامل معه بشكل مباشر وصريح، فإن المجموعة

تميل إلىٰ تجنّب اقتراح أي شيء قد يسبِّب إحراج أي عضو فيها أو إيذاءه. وإذا ما تم تقديم أية توصية تشكِّل تهديداً ما، فإنه يتم تجاهلها بهدوء وذلك علىٰ أساس تفاهم بأنني إذا لم أهاجمك فإنك لن تهاجمني. أما المقترحات التي تحمل طابع المخاطرة فيتم إهمالها.

إن ما يساوي ذلك في خطورته علىٰ الإبداع، هو الميل إلىٰ تفضيل المقترحات التي تأتي من الأشخاص الذين يتمتعون بشعبية شخصية أو الجديرين بالثقة علىٰ وجه خاص، وعلىٰ هذا فإن ما يستحوذ علىٰ الاهتمام قد يتحدَّد علىٰ ضوء من أنت بدرجة أكبر من أن يتحدد علىٰ ضوء نوعية التفكير.

إنك عندما تعطي التضامن والعلاقات السلسة قيمة أكبر من قيمة التعامل مع المشاكسة بشكل صريح، فإن المجموعات قد تخضع لضغوطها الخاصة وتعمل بشكل يتعارض مع الهدف المحدد لها. وقد حدث في إحدى المنظَّمات الكبيرة جداً أن أُسندت مهمة إعادة النظر بشكل جذري في كافة أعمالها إلىٰ مجموعة متعددة الوظائف. وكانت التعليمات التي أُعطيت لأعضاء المجموعة هي أن يتم الاعتماد علىٰ المصادر الخارجية إلىٰ أقصى حد، وأن تنظم الأمور إلىٰ أكمل شكل بهدف تحرير الموارد من أجل التجارة عبر الإنترنت، وكطريقة لإظهار قيمتها وضمان بقائها، فقد انتزعت الوحدة الاستشارية للإدارة الداخلية في المنظّمة لنفسها مهمة تنسيق تلك العمليَّة.

ومع تقدم المناقشات أصبح من الواضح أن تلك المهام المسندة إلىٰ هذه المجموعة الداخلية يمكن أن تحوَّل إلىٰ مصادر خارجية بكل سهولة، علىٰ الرغم من أن تلك المهام كانت تقدِّم عملاً انتقالياً قيِّماً في الوقت الراهن. وقد صُدِم دون Don وهو أحد المندوبين في المجموعة بشكل واضح بهذه النتيجة، واندفع بشكل عاطفي مدافعاً عن وظائف زملائه أعضاء المجموعة مشيراً إلىٰ أنّهم قد بلغوا درجة من التخصّص تجعل عثورهم علىٰ وظائف أُخرى أمراً صعباً، وقد أصيب أعضاء المجموعة بالذهول وأطبق عليهم الصمت وشعروا

بالإحراج وهم يشاهدون مثالاً ملموساً للتمزّق الذي كانوا سبباً فيه بما قدّموه من توصيات.

وعلىٰ الرغم من أن الوحدة الاستشارية للإدارة الداخلية قد حقّقت كافة المعايير التي يحقّقها التحوّل إلىٰ المصادر الخارجية، إلاّ أن كافة أعضاء المجموعة باستثناء عضو واحد قد صوّتوا إلىٰ جانب الإبقاء علىٰ ذلك التحوّل.

إن بإمكاننا أن نتعاطف مع المحنة التي أصابت دون، كما أننا نتفهم السبب في أن المجموعة قد اختارت التخفيف منها. ولكن بما أن المتحدث باسم المجموعة كان رجلاً فصيحاً عمل علىٰ اللعب (ولو دون قصد) علىٰ الوتر العاطفي لأعضاء المجموعة، فإن تلك المجموعة قد فاتها مصير المجالات الأُخرى، إذ إنّها في دفاعها عن مصيرها فقد صدرت عنها محصلة مختلة، وأصبحت مشروعية العمليّة بأكملها موضعاً للتساؤل. وفي الوقت الذي تكون فيه الرغبة في تجنّب الألم هي من طبائع البشر إلىٰ حد بعيد، إلاّ أن المجموعة قد تصرّفت بطريقة تتعلق بديناميكيتها بدرجة أكبر من تعلّقها بالمصلحة الأفضل للشركة.

هناك عدة طُرق يمكن بها للديناميكيات الداخلية أن تمنع المجموعة من أن تكون مبدعة، ومعظم هذه الطُرق ينبثق عن ميل ذاتي تقريباً نحو قمع الآراء الخارجية. وقد عانى الآباء المؤسّسون للولايات المتحدة من المعضلة نفسها تقريباً، إذ إنه علىٰ الرغم من أن حكم الأكثرية كان المفضل عن حكم الفرد، إلاّ أن ذلك لا يخلو من المآزق، وأَحدها هو أن الرأي العام قد يطغى علىٰ بعض المسائل. وعلىٰ الرغم من إيمانهم بالديموقراطية إلاّ أن القلق كان يساورهم إلىٰ حد بعيد من «استبداد الأكثرية» ما الذي يمكنك القيام به كقائد؟ إننا عندما نتخذ قراراً، فإننا نقوم بشكل نموذجي بإحصاء الأصوات بـ«نعم»، وعندما يكون مجموعها يزيد عن 50٪ فإننا نهز أكتافنا للذين صوّتوا بـ«كلا» ثم ننتقل إلىٰ الموضوع الآتي. وعليك أن تستمر في هذه الممارسة بالنسبة للمواضيع الصغيرة لأنّها ممارسة فعّالة. وعلىٰ أية حال، فإن المسألة عندما

تكون تحمل طابع الاستمرار أَو عندما تكون مسألة حاسمة مما يتطلب تفحّص كافة الخيارات، فإن استبداد الأكثرية قد يقودك إلىٰ طريق يثير الشك. ويمكنك المساعدة علىٰ التخفيف من هذا الميل إذا ما حاولت التماس المشاكسة بشكل فعَّال. وقد يكون الأمر في مثل سهولة أن تقول: «لقد لاحظت يا كارول أنك لم تقولين إلاَّ القليل أثناء النقاش»، ولنطرح مثالاً عن هذه الفكرة.

تنتج شركتك سلسلة من المطبوعات المتعلّقة بالأمور الصحية، وإضافة إلىٰ ذلك فإنك تقوم ببيع مجموعة من المنتجات الصحية الكثيرة، ولديك عمل استشاري ناشط، حيث يؤمّن لك النوعان الثانيان من العمل هوامش ربح تفوق بكثير ما يؤمّنه لك نشر المطبوعات. وتبين الدراسات حول الأسواق أن معظم زبائن العملين الثانيين هم من ذوي الدخل المرتفع. وإذا ما تم نقل عمل نشر المطبوعات إلىٰ الموقع الخاص بك علىٰ الإنترنت، فإن من الممكن للشركة تخفيض تكاليف الطبع والتوزيع، ويمكنك الاستمرار في تقاضي أجور مقابل ذلك ولكن بنسبة أقل. إذ إن العمل في المطبوعات علىٰ الإنترنت قد يصبح أداة تسويق للخدمات الأُخرى، ويرى معظم أعضاء المجموعة أن الخطة جيدة، أما كارول فإنها لم تقل الشيء الكثير أثناء المناقشات التي سبقت اتخاذ القرار، وقد افترضت أن كارول وأعضاء المجموعة ليسوا من النوع الخفي من حيث مشاكستهم، إلاَّ أن لديهم حساسية تجاه توقعات المجموعة.

أنت : كارول، لقد لاحظت أنك لم تقولي الشيء الكثير أثناء المناقشات.

كارول : حسن، ليست هناك من فائدة، أليس كذلك؟

أنت : حقاً، ولماذا؟

كارول : لقد استقر بكم الرأي.

أنت : حسن، قد يكون الأمر كذلك، إلاَّ أنني أريد سماع آرائكم.

كارول : هل لديك فكرة عن عدد العائلات ذات الدخل المنخفض والمسنين الذين يستعملون المواد التي ننتجها؟ كيف سيتمكنون من الحصول عليها الآن؟ هل تعتقد أن لديهم الإمكانية للوصول إلىٰ الكمبيوتر؟

أنت : إذن، أنت غير مقتنعة بإعادة ترتيب أهداف أسواقنا؟

كارول : ولكن ما الذي يفترض بأولئك الناس أن يفعلوه؟ هل نكتفي بأن نقول لهم، إننا آسفون إننا لم نعد قادرين علىٰ وضع ما يكفي لكم ولذلك فإن بإمكانكم أن تتعفنوا؟

أنت : إذن، إنك تعتقدين أن علينا القيام بشيء من أجلهم؟

كارول : حسن، نعم، عندما لم يكن لدينا سوى الأكل والعيش الصحيين، كانوا يشترونهما مثلهم في ذلك مثل الناس الأغنياء، إنهم ما زالوا بحاجة إِلىٰ النصح، لا يمكننا أن نرمي بهم لأننا نريد رفع هوامش أرباحنا.

أنت : هل يمكنك أن تفكري في طريقة من أجل القيام بذلك؟

كارول : لا أدري، ولكن لا بد من وجود طريقة ما.

أنت : إنني أدرك وجهة نظرك، إنهم زبائن مخلصون ولا نريد أن ندعهم معلَّقين خالي الوفاض، إِلاَّ أنني أبحث عن طريقة من أجل إرضائهم مع رفع مستوى التجارة عبر الإنترنت بأكملها بالوقت نفسه.

كارول : لا أدري، أليس بإمكاننا علىٰ الأقل أن نجعل المطبوعات تتوفر في المكتبات أَو في الأماكن الأُخرى التي يرتادها المسنّون وذوو الدخل المنخفض؟

أنت : هل تعنين السماح لهم باستخلاص المعلومات من الإنترنت لصالح زبائنهم؟

كارول : شيء من هذا القبيل.

أنت : إن ذلك قد ينجح، هل يمكنك القيام ببعض الأبحاث والإحصائيات عن هذا الموضوع؟

كارول : بالتأكيد.

إنني أراهن علىٰ أن رد فعلك الأول سيكون، عظيم، سوف يتأخر صدور القرار. إنك علىٰ حق، إذ أن هذا الاستنتاج يبدو وكأنه يسير في الاتجاه المعاكس تماماً في هذا العالم المتسارع الخطى. ولكن عليك أن لا تقوم بذلك إِلاَّ في المسائل الكبيرة أَو المثيرة للنزاع. وعليك القيام به لأن الموافقة علىٰ مضض أَو المقاومة المقنعة سوف تجعل من الصعب إن لم يكن من المستحيل إيصال المشروع إِلىٰ هدفه.

أنت تلاحظ أنك لم تقفز حالاً إلىٰ القول «كلا، إنك تفهمين الموضوع برمته بشكل خاطئ» بل إنك استمريت في إعادة صياغة الجملة: «إذن، أنت غير مقتنعة بإعادة ترتيب أهداف أسواقنا؟» وذلك من أجل أن تؤكد لها أنك تدرك موضوع النقاش. وهي طريقة هامة تعطي بها إشارة بأنك تستمع إليها.

وإضافة إلىٰ ذلك، فإنك كنت قادراً علىٰ تجنب النهوض نحو الطُّعْم الذي يتمثَّل في الطعن بالناس بشكل ضمني مثل: «إننا لم نعد قادرين علىٰ صنع ما يكفي لكم ولذلك فإن بإمكانكم أن تتعفنوا». إن الناس لا ينتقون عادة ما يتلفظون به من كلمات بالشكل الحذر الذي يجب أن ينتقونها به، وفي الوقت الذي يكون فيه ذلك أمراً مزعجاً، إلاَّ أن ردود الفعل السلبية تجاه صياغة الجمل يخفض من احتمال إيصال الفكرة. عليك أن تهدف إلىٰ رؤية ما وراء الغضب بل وما وراء عدم عملية الاقتراح كي تصل إلىٰ تلك الكتلة الثمينة من الحكمة التي قد تكون كامنة فيها.

لو أن كارول شاركت في تلك المناقشة بشكل فعَّال، لكنت قد أدركت أنّه لم يؤخذ بوجهة نظرها ضمن القرار النهائي. وهذا الأمر ليس ضرورياً دوماً ولكن عندما يكون الإجماع في الرأي مسألة لها أهميتها، فإن بإمكانك أن تقول: «ما الذي يحتاج إليه الأمر كي توافقين علىٰ القرار؟». إنني في كل مرة كنت أفعل فيها ذلك، فإنه كان يؤدي إلىٰ تواصل المناقشة، نعم، إلاَّ أن المجموعة كانت تخرج أيضاً بقرار أفضل. وبمجرد أن تقدم كارول اقتراحها، يمكن للآخرين إثارة المسائل المتعلقة بالسعر، وبما إذا كان ذلك يعني في نهاية المطاف التخلي عن المخزون، وهو الأوجه الهامة والمفيدة من النقاش التي تم إغفالها حتى الآن. إن الأمر لا يدعوك إلىٰ تغيير القرار لصالح كارول، إلاَّ أن النقاش يجبر المجموعة علىٰ الخروج بحل أفضل عندما يتمكّن أناس مثل كارول من تحدي وجهات النظر السائدة. وهذا مثال عن مساعدة المشاكس علىٰ إسماع صوته.

الانحراف الإيجابي

إن القسم الماضي يشجعك علىٰ البحث عن المشاكسة وليس عن مجرد تركه يحدث. ويمكنك أن تمضي بالأمر خطوة أُخرى إلىٰ الأمام، لقد كان جيري ستيرنن Jerry Sternin من مؤسَّسة (أنقذوا الأطفال) يعمل مع الحكومة الڤييتنامية في التسعينيّات من أجل مكافحة نقص التغذية في القرى[1] وقد وجد أن هناك في كل تجمع سكني بعض الأطفال الذين يتمتعون بصحة جيدة أكثر من بقية الأطفال مع أن أمهات كافة الأطفال كن يحصلن علىٰ نفس الموارد تماماً. وعندما قام بدراسة أوضاع أمهات الأطفال الأكثر صحة، تبين له أن تلك «الانحرافات الإيجابية» كانت تؤثر بشكل مختلف، إذ كان هناك أمر واحد، كانت الأمهات يستخدمن المواد التي يعتبرها غيرهن أطعمة غير مقبولة أَو متدنية النوع، مثل (القريدس) الصغير والسرطان اللذين يعيشان في حقول الأرز، من أجل تأمين مصدر للبروتينات لأطفالهن.

إننا نشاهد هذا الأمر في المنظَّمات، وهم المشاكسون الذين يتحملهم الناس أكثر من غيرهم. ويمكنك أن تراقب المشاكسين الذين مضى علىٰ وجودهم في شركتك زمن غير قليل من أجل أن تكتشف السبب الذي يجعلهم مجرد غير مستساغين إن لم يكونوا مستساغين فعلاً بالنسبة إلىٰ ثقافتك. ويمكنك أن تحدّد السلوكيات التي قد يكون مشاكسك يحاول اتباعها. وإن استخدام هذه الطريقة يخفض من احتمال أن تفرض عليه تغييرات في سلوكه قد تؤدي دون قصد إلىٰ تدمير طاقته الإبداعية التي تحاول تشجيعها.

المناقشة التي تخرج عن نطاق السيطرة

غالباً ما يخشى المدراء أن يدعوا المشاكسة يخرج من صندوقه لأنهم سوف يفقدون السيطرة، وليست هناك من مناسبة يظهر فيها ذلك بشكل أكثر وضوحاً مما يظهر في اجتماع المجموعة. إنه مكان حر للجميع، حيث لا يستمع أحد إلاَّ إلىٰ الهجمات ذات الطابع الشخصي، وحيث تدمَّر العلاقات التي بذلت الجهود في سبيل تنشئتها وحيث لا يتم إنجاز شيء، إنه كابوس

---

(1) دايڤيد دورسي David Dorsey «الانحراف الإيجابي» ـ شركة Fast (كانون الأول/ ديسمبر 2000) ص 284 ـ 92.

بالنسبة لكل شخص. إن من غير المستغرب أن يكون المدراء يخشون المشاكسة إذا ما كانت تلك هي النتيجة، إلاً أنه ليس لزوماً أن تكون النتيجة علىٰ هذا الشكل.

هناك أمور ثلاثة تميل إلىٰ الحدوث أثناء المناقشات التي تخرج عن نطاق السيطرة، إما أن يبتعد الناس عن الموضوع، أَو أن يستمر المشاكس/ مثير المتاعب في الضغط بالفكرة إلىٰ حد يبعدها جداً عن أن تكون مقبولة أَو أن تتحوّل المناقشة إلىٰ هجوم شخصي.

من الممكن التعامل مع هذه المشاكل بطريقة مباشرة إذا ما كنت تترأس الاجتماع، وحتى لو كنت مجرد مشارك فيه.

فإذا ما ابتعد الناس عن الموضوع، يمكنك أن تقول ما يشبه الآتي:

- يبدو أننا قد انعطفنا عن طريقنا بعض الشيء، لقد كنا نبحث الموضوع رقم ثلاثة.
- أعرف أن هذا أمر هام، إلاً أنني لست متأكداً من أن بإمكاننا أن نحله هنا. هل أن بإمكان بيل Bill وأندرو Andrew أن يأخذانه بشكل جانبي من أجل بحثه؟
- من المفترض أن ينتهي الاجتماع عند الساعة الخامسة، إلاً أنه قد تبقى لدينا موضوعان كبيران، هل تودون أن نمدد وقت الاجتماع حتى الساعة السادسة أَو السابعة مثلاً أم أن علينا أن نتابع؟
- أعرف أن المسائل التكنولوجية هي مسائل هامة، ولكن دعونا نقرّر ما إذا كان علينا أن نضيف ذلك إلىٰ خط إنتاجنا قبل أن نعالج الكيفية. وإذا لم يكن ذا قيمة فإننا لن نكون بحاجة إلىٰ المناقشة التكنولوجية.

وإذا ما استمر المشاكس في الضغط بوجهة نظره، فإن بإمكانك أن ترد علىٰ ذلك بأن تقول ما يشبه الآتي:

- لقد سبق لك أن أبديت هذا الرأي يا إيد Ed، هل لديك شيء لم تذكره يعطي الفكرة أبعاداً أكثر مما سبق لك أن عرضه؟

- هل تشعر بأن الناس لا يفهمون وجهة نظرك؟ إذا كان الأمر كذلك أرجو منك أن تضيف أي شيء جديد من أجل توضيحها.
- أشعر بأنني قد وضعت يدي بشكل جيد علىٰ ما تقول، هل يمكنني أن أعيدها عليك لكي نتأكد من أنني قد أدركتها؟ [وبعد أن تعيد صياغة الجمل من أجل التوضيح]. هل هذا صحيح؟ حسن إذن إنني أعتقد أننا نفهم وجهة نظرك.
- إن لدي انطباعاً بأن الناس يفهمون وجهة نظرك إلاَّ أنهم لا يوافقون عليها، لست متأكداً من أن تكرارك لما سبق لهم أن استمعوا إليه سوف يساعد.

أما إذا ما تحولت المناقشة إلىٰ هجوم شخصي، فإن بإمكانك أن تقول ما يشبه الآتي:

- هل لنا أن نقصر تعليقاتنا علىٰ ما يقوله الناس؟ لنكن صارمين في ما يتعلّق بالمسائل لكن لنبيِّن ما يتعلق بالأَشخاص.
- يمكنني أن أرى أن هذا غير مربح علىٰ الإطلاق، لِمَ لا نأخذ استراحة لمدة 15 دقيقة؟ يا بيل ويا أندرو؟ لِمَ لا نجتمع كي نرى ما إذا كنا غير قادرين علىٰ إعادة الأمور إلىٰ مجاريها؟
- لا أعتقد أن توجيه الشتائم سوف يقودنا إلىٰ أية نتيجة، لم لا نقوم بدلاً من ذلك بإعادة إقرار مواقفنا الرئيسية؟
- أظن أننا قد أصبحنا جميعاً في حالة من الانفعال، قد يكون علينا أن نتمهّل قليلاً. يا بيل، هل يمكنك أن تبين لي ما هو الاعتراض الرئيسي لدى أندرو؟ وسأطلب منك يا أندرو أن تفعل الشيء نفسه.

إن المشاكس حتى لو كانت تنقصه المهارات الخاصة بالعلاقات بين الأَشخاص إلىٰ درجة لا يدرك معها أن فكرته لم تلق القبول، فإن ذلك لا يعني بشكل آلي أن اجتماعك لم يكن مثمراً. وإن بإمكانك أن تكبح جماحه بمجرد أن قال ما عنده وتتأكد من أن أحداً لم يعارضه لمجرد أنه قد أثار مسألة غير مريحة.

من الطبيعي أن المجموعات تتخذ لنفسها شخصية خاصة بها، وقد تتصف مجموعتك بكثرة الصراخ وتوجيه الشتائم إِلاَّ أنها تتمتع بطبيعة جيدة. وإذا كان ذلك يعني عدم إسكات أي شخص فقد يكون الأمر ملائماً تماماً. وعلىٰ أي حال، وحتى لو كانت صعوبة المراس تقدِّم لك الفائدة، فإن عليك أن تفكِّر في المسائل التي تتعلّق بتنوع الثقافات. وعليك أيضاً أن تتأكّد من مشاركة كل الحاضرين، وإذا لم يكن الأمر كذلك فقد يتوجب عليك النظر في ضرورة تلطيف حدة المسائل بما يشجع الجميع علىٰ المشاركة.

تعهَّد المعارضة المخلصة بالرعاية

غالباً ما يُطلق علىٰ الحزب الذي لا يكون في السلطة ضمن النظام البرلماني البريطاني اسم (المعارضة المخلصة الخاصة بالملكة)، وهو أمر يعجبني لأنه يعكس الحقيقة المتعلقة بالديموقراطيات، وهي أن بإمكانك أن تعارض وأن تكون مخلصاً في الوقت نفسه. إننا نتفق علىٰ العقائد الرئيسية الخاصة بالحرية إِلاَّ أن لدينا وجهات نظر مختلفة حول كيفية الوصول إِلىٰ تلك الحرية.

تحسن المنظَّمات صنعاً لو أنّها تفكر في تطبيق هذا المبدأ علىٰ العمليات الخاصة بها إذ إن من الممكن أن تتعهد المعارضة المخلصة بالرعاية، والتي هي عبارة عن مجموعة من الناس الذين يعبّرون عن إخلاصهم لا عن طريق الموافقة بشكل دائم بل عن طريق المعارضة؟ وإذا ما أمكن لنا أن نكوِّن ثقافة تعطي المعارضة المخلصة قيمتها، فإن قدرتنا علىٰ المشاكسة والإِبداع سوف تزدهر.

قم بحماية المشاكسين

إنني أعرف أن هناك أوقاتاً يبدو فيها وكأنّه تجب حمايتك من المشاكسين بدلاً من حمايتك لهم. إنهم قد يكونون عسيرين وخاصة حين يقومون بالتحدي عندما يكون السكوت هو الأمر الأكثر ملاءمة، أَو عندما يذهبون في الجدل إِلىٰ مدى يتجاوز إِلىٰ حد بعيد النقطة التي تتم عندها تسوية الأمور.

إن هذه الصفات تشكِّل مشكلة لزملائهم لا تقل عن المشكلة التي تشكّلها لك، ويصحُّ ذلك بشكل خاص عندما يطرح المشاكس أسئلة غير مريحة حول طريقة عمل المجموعة. وعندها سيستخدم أعضاء المجموعة التجاهل والصمت ونبذ المشاكس من أجل إجباره على التزام الخط الذي يتبعونه. وقد يكون دورك هو في الحقيقة حماية المشاكس من الهجمات كي يتمكّن من الاستمرار في قول الأشياء التي لا يوجد استعداد لدى غيره لأن يقولها.

دعنا نستخدم المثال الذي يتعلّق بالاعتماد على المصادر الخارجية وبالتجارة عبر الإنترنت الذي سبق لنا طرحه. إنك ترأس الاجتماعات وقد تم إجراء تصويت على الإبقاء على المجموعة الاستشارية الخاصة بالإدارة التي يرأسها دون وأليس هي المشاكسة الوحيدة هنا. ولنر ما الذي يمكن أن تنتهي إليه الأمور (ملاحظة: إن الأمر المختلف هنا عن الأحاديث السابقة هو وجود أشخاص آخرين بالإضافة لك ولأليس).

أنت : حسن، إذن فإن الأكثرية تريد الإبقاء على مجموعة دون في الشركة.

أليس : انتظر دقيقة، هذا أمر غير معقول، إن مجموعة دون تلائم كافة المعايير الخاصة بالاعتماد على المصادر الخارجية، كيف يمكن لنا أن نطبّقها على الآخرين دون أن نطبّقها على مجموعته؟

براد : هيا يا أليس، إن دون على حق، لقد قامت مجموعتهم بعمل عظيم أثناء مرحلة التحوّل.

بوب : الأمر لا يقتصر على ذلك، إنني متأكد من أنّهم سيكونون مفيدين حتى في ما بعد.

أليس : أوافق، ولكن ألا ينطبق ذلك على كل المجموعات التي نقوم فيها بالاعتماد على المصادر الخارجية؟ مثل مجموعتي الموارد البشرية وضرائب الدخل؟

براد : حسن، قد يكون الأمر كذلك، إلاّ أن هذه الحالة هي حالة خاصّة.

أليس : بأية طريقة؟

براد : لأن. . . لأن. . .

أليس : لأن دون جعلها حالة خاصة.

بوب : هيا يا أليس، أظن أنك تأخذين الأمر علىٰ محمل شخصي إلىٰ حد ما.

أليس : شخصي؟ لكنه قد فعل ذلك، ألم يفعله؟

براد : وماذا في الأمر؟ لقد كانت لديه وجهة نظر جيدة.

أليس : والتي كانت؟ هل لأن مجموعته قامت بعمل جيد ومن أجل ذلك علينا أن نستثنيهم من القواعد؟

بوب : ـ إنك بالفعل خالية من الشعور. أليس كذلك؟ ألا تقيمين أي وزن للإخلاص أَو للاستقامة؟

أنت : انتظر دقيقة يا بوب، ما الذي قالته أليس كي يجعلك تعتقد ذلك؟

بوب : إن دون علىٰ حق، لقد قامت مجموعته بعمل عظيم، وأعتقد أن هناك ما سوف يقال عنا إذا لم نعترف بما قامت به عن طريق إبقائهم في الشركة.

أليس : ولكن لِمَ نقوم بوضع المعايير إذا كنا سنتخلى عنها متى شئنا؟

بوب : ألا ترين أن هذه الحالة هي حالة خاصة؟

أنت : هل تعلم يا بوب، إنك قد قلت ذلك من قبل، إلاَّ أنني لست متأكداً من أنني أفهم كيف أن مجموعة دون تعتبر حالة خاصة، هل يمكنك شرح ذلك.

أليس : نعم، هيا انطلق يا بوب.

أنت : حسن يا أليس دعينا نسمع ما الذي سيقوله بوب.

بوب : لأنه قام بمثل ذلك العمل الجيد.

أليس : أما الآخرون فلم يقوموا بذلك؟

بوب : ليست هذه هي النقطة.

أنت : إذن ما هي النقطة يا بوب؟

بوب : إنني أظن لا أكثر أننا سنكون خالين من الشعور إلىٰ حد بعيد إذا كنا غير قادرين علىٰ إدراك العمل الجيد والمكافأة عليه.

سو : إنني أدرك ذلك يا بوب، ولكن كما تعلم، فإن هذا المشروع بأكمله لا يتعلّق بالعمل الجيد، إنه يتعلّق بتغيير اتجاه الشركة، بإمكانك أن تقوم بأفضل عمل في العالم إلاَّ أنه إذا لم يكن ملائماً فإنه لا يعتبر انطلاقة.

بوب : أظن ذلك ولكن. . .

أنت : ولكن؟
بوب : لا أدري، يبدو أن في الأمر خلواً من الشعور، هذا كل ما في الأمر.
أليس : نعم، كما أن كل القرارات التي نتخذها تحمل هذا الطابع، أعتقد أن من الظلم أن نطبّق مجموعة معينة من القواعد علىٰ مجموعة ما من الأَشخاص ثم نطبّق مجموعة أُخرى من القواعد علىٰ البقية.
بوب : إنني أدرك وجهة نظرك، لست مضطراً إِلىٰ أن أحبها إِلاَّ أنني أدركها.
أنت : حسن، هل هناك آراء أُخرى؟

دعنا نترك الحديث عند هذه النقطة، إذ إن من الممكن أن يأتي أَشخاص آخرون بحجج من أجل الإبقاء علىٰ مجموعة دون، أَو أن الحديث قد دفع بهم إِلىٰ تغيير آرائهم. والنقطة الهامة بالنسبة للغرض من دراستنا ليس هي المحصلة، بل هي أن المشاكسة لم يتم قمعها من قبل المجموعة نفسها. ويمكن للمدراء أن يلعبوا دوراً هاماً في حماية المشاكسين مما يميل إليه زملاؤهم من الضغط عليهم من أَجل أن يوافقهم.

إنك تلاحظ أنك لا تتخذ موقفاً بالضرورة (كن آخر المتحدثين، هل تذكر ذلك؟) بل إنك تتحدى الأَشخاص لكي يكونوا واضحين في تفكيرهم.

(«لست متأكداً من أنني أفهم كيف أن مجموعة دون تعتبر حالة خاصة، هل يمكنك شرح ذلك»). إيَّاك أن تسمح للمجموعة بأن تحط من قيمة أية نقطة جيدة (مثل «هل غيرت القواعد؟») وذلك عن طريق الهجوم علىٰ أليس بتهمة أنها «خالية من الشعور».

إن حماية المشاكسين ليست بتلك السهولة، إذ إنهم قد يجعلون أنفسهم غير محبوبين بسبب الطريقة التي يصيغون بها اعتراضاتهم (مثل «إن دون هو حالة خاصة لسبب واحد هو أنه جعل من نفسه حالة خاصة»). مما يدفع الناس إِلىٰ اليأس حيث لا تتوجه ردود أفعالهم نحو قيمة الفكرة بل نحو الطريقة التي تم بها التعبير عنها. وإن بإمكانك أن تساعد علىٰ التفكير الإبداعي بأن تدفع

المجموعة لتنظر إلىٰ ما هو أبعد من صياغة التعابير بشكل غير مناسب، ومن الفكرة الضمنية. وعلىٰ أية حال، فإن حماية المشاكسين لا تعني أن تتولّى القتال بنفسك. ولو أنني في مكانك لكنت أدع المناقشة تستمر في سيرها ما لم تبدأ المجموعة بالهجمات «ألا تقيمين أي وزن للإخلاص أَو للاستقامة؟» أَو أن تتجمع حول المشاكس.

وبشكل مشابه فإنك عندما تقوم بحمايته، فعليك ألاّ تسمح له بتوجيه الملاحظات النقدية إلىٰ الآخرين «نعم، هيا، انطلق يا بوب» مستفيداً من تغطيتك له.

إن هدفك عندما تحمي المشاكسين هو أن تمنع المجموعة من قمع الأَفكار العاطفية غير المقبولة، وإذا ما كان بإمكانك مساعدة المجموعة علىٰ التركيز علىٰ الرسالة الحقيقية لأليس، فإن من المحتمل أن ينضم الآخرون إلىٰ النقاش وأن يتابعوه اعتباراً من تلك النقطة.

ساعد الراغبين في المشاكسة على الجهر بالقول

لدى بعض الناس نزعة طبيعية إلىٰ الجهر بالقول، كما أن البعض منهم يحتاج إلىٰ التشجيع علىٰ ذلك، إذ إنهم قد لا يكثرون من القول كيفما اتفق أَو أنهم ينحدرون من ثقافات يكون فيها تحدي السلطة أمراً لا يمكن التفكير فيه، واستجواب الزملاء أمراً بعيداً عن التهذيب. إلاَّ أن الأَشخاص الهادئين لا يملكون من الأَفكار الجيدة أقل مما يملكه الأَشخاص الذين يكثرون القول. وعليك أن تشجع التعبير عن الرأي والجهر بالقول كلما كان ذلك ملائماً.

جولينغ Juling موظفة ممتازة، وهي نادراً ما تتحدَّث في الاجتماعات إلاَّ أنها تعمل بحماسة علىٰ اختبار نوع جديد من البرمجيات. وكانت تعمل لديك مباشرة حتى وقت قريب، إلاَّ أنك قمت عندما توسعت المجموعة بإحضار مدير كي يتولى هذا الجزء من العمل، وأصبحت جولينغ تابعة له وقد حضرت إلىٰ مكتبك في وقت متأخر من اليوم.

أنت	:	مرحباً يا جولينغ، كيف تسير الأمور؟
جولينغ	:	جيدة جداً، شكراً، هل أنت مشغول؟
أنت	:	كلا، ادخلي، كيف هي الأمور مع فرانك؟
جولينغ	:	إنه نشيط جداً، لديه الكثير من الأَفكار الجديدة.
أنت	:	حسن، هذا عظيم، أليس كذلك؟
جولينغ	:	نعم....
أنت	:	ولكن؟
جولينغ	:	كلا، لا شيء....
أنت	:	لا شيء؟
جولينغ	:	هذا لا يصح.
أنت	:	ما الذي لا يصح؟
جولينغ	:	ما كان علي أن أحضر.
أنت	:	هل هناك من مشكلة؟
جولينغ	:	هل أنك لن تعلم فرانك؟
أنت	:	إلاَّ إذا اتفقنا أن علينا أن نعلمه.
جولينغ	:	إنني أعمل علىٰ اختبار النموذج الجديد من Miro Max.
أنت	:	نعم... ثم ماذا؟
جولينغ	:	حسن، لقد قام فرانك بتخفيض زمن إجراء اختباراتي إلىٰ النصف.
أنت	:	لماذا؟
جولينغ	:	إنه يريد الإسراع في الشحن، ويقول إن بإمكانه أن يتلافى الأعطال في النظام عند إنتاج النموذج المقبل.
أنت	:	حسن، هناك الكثير من البرمجيات علىٰ هذا الشكل.
جولينغ	:	لكن ذلك ليس هو ما نقوم به، لقد وجدت نماذجنا الجديدة من أجل تحسين المنتج وليس من أجل إصلاح الأخطاء.
أنت	:	هذا صحيح، ذلك هو ما كنا نقوم به دوماً.
جولينغ	:	إذن، هل يمكنك أن تتحدَّث إلىٰ فرانك؟
أنت	:	هل سبق لك أن بحثت الموضوع معه؟
جولينغ	:	آه، كلا، لا يمكنني أن أفعل ذلك.

أنت : ولِمَ لا؟
جولينغ : إنه رئيسي، لن يكون الأمر صواباً.
أنت : ولِمَ لا؟
جولينغ : ليس هذه هي الطريقة التي يجب بها القيام بالأمور.
أنت : ولكنك قد حضرت إلي.
جولينغ : الأمر الملائم هو أن يقوم المدير بتصحيح أخطاء الموظف، وبالآتي فإن الأمر الصحيح بالنسبة لك هو أن تعلم فرانك.
أنت : إنني أفهم أن هذا الأمر غير مريح يا جولينغ، إلاَّ أننا إذا لم نتحدَّث مع بعضنا عن المشاكل فإن ذلك سوف يكوِّن مناخاً غير مريح.
جولينغ : ولكنك إذا ما قمت به فإنه سيصبح صواباً.
أنت : ولكنني إذا ما قمت به بنفسي، فإن ذلك يعني أنك وفرانك لستما مستقيمين مع بعضكما البعض.
جولينغ : ليس موضعي أن...
أنت : أظن أنني لا أتفق معك، أعتقد أن من واجب كل شخص أن يجهر بالقول، هل أنت خائفة منه؟
جولينغ : كلا، كلا، ولكن ذلك لن يكون فيه الكثير من التهذيب.
أنت : ومع ذلك، هناك مشكلة.
جولينغ : ولكن لو أنك....
أنت : جولينغ، سأكون مستعداً لأن أدربك علىٰ ما تقولينه لفرانك أو لأن أتوسط في إجراء حديث بينكما أَو لأن أوظف مدرباً من الخارج.
جولينغ : ألن يكون الأكثر بساطة هو أن تتحدَّث أنت إلىٰ فرانك؟
أنت : نعم، سيكون الأمر كذلك، ولكن ما الذي سيحدث إذا ما ظهر شيء من هذا القبيل في المرات المقبلة؟
جولينغ : يمكن لي أن أرجع إليك.
أنت : وبذلك نكون قد كوَّنا المناخ الذي كنت أتحدث عنه، أي حيث لا نشعر أن بإمكاننا إثارة مسائل العمل.
جولينغ : لا أعرف، لا أعرف ما إذا كنت قادرة علىٰ ذلك.

أنت	:	إنني أدرك أنك لست معتادة علىٰ هذا الأمر، إلاً أن في ذلك مهارة هامة. هل تعرفين كيف يتوجب عليك الشروع في الأمر؟
جولينغ	:	إذن إنك لن تتحدث إلىٰ فرانك؟
أنت	:	لا أرغب التفكير في الأمر علىٰ أنه أول اتجاه للعمل، دعينا ندرس بعض الاتجاهات الأخرى أولاً.
جولينغ	:	حسن، سأفكر بأمر اتجاهات أُخرى.
أنت	:	لم لا تحضرين إلي غداً كي نبحث الأمر بشكل أكثر؟
جولينغ	:	حسن، ولكنك لن تخبر فرانك؟
أنت	:	كلا، إلاً إذا اتفقنا علىٰ ما سأقوله له.

من الواضح أنك لم تقم بحل المشكلة بالطريقة التي تريح جولينغ إلىٰ أبعد حد، حتى لو أن قدومها إليك أصلاً ربما كان عملاً من أَعمال الشجاعة، ولكن علىٰ المدى البعيد، فإنك لا تسدي الناس معروفاً عندما تقوم بحل مشاكلهم التي يجب عليهم أن يتعلّموا حلّها بأنفسهم، وكما هي الحال في كافة الأمور الأُخرى، فإن من المستحيل عليك أن تبني الخبرة إذا لم تصل مطلقاً إلىٰ الممارسة.

وبالإضافة إلىٰ ذلك، فإن الموظف الذي لا يجهر بالقول، خوفاً من العواقب السلبية، يحول دون إمكانية توفر المحصلة الإيجابية، إذ إن امتناع جولينغ عن إثارة المسألة لم يسمح لفرانك بأن يعرف أنها غير سعيدة، ولم يترك له الخيار لكي يقوم إما بتغيير رأيه أَو بتقديم تفسير يلائمها بشكل جيد، إن جولينغ تشبه الرجل المسن الذي كان يقوم كل ليلة بنثر غبار الذهب حول الكوخ الذي يقيم فيه كي يبعد عنه النمور، وقد بلغ من قناعته بأن غبار الذهب يبعد النمور أن باع كل ما يملك كي يحصل عليه، ولم يتمكن من أن يتحمل المخاطرة بأنه إذا ما توقف عن نثر غبار الذهب فإن النمور لن تأتي إليه.

عليك أن لا تستثني بشكل كامل إمكانية قيامك بالتحدث إلىٰ فرانك

بنفسك إذ إن ذلك قد يكون خطوة مؤقتة مقبولة، ومن الطبيعي أن المسألة إذا ما كانت حاسمة أَو مصيرية فسوف تكون لها الأفضلية علىٰ مساعدة جولينغ من أجل أن تبني مهاراتها.

إنني أعتقد أن جولينغ ستقوم إما بتجنّب حضور اجتماع المتابعة، أَو بإعادة تقديم الحل الأكثر ملاءمة لها، وهو أن تقوم أنت بالتحدث إِلىٰ فرانك. وقد يحتاج منك الأمر إِلىٰ تكرار الحديث نفسه الذي أجريته لتوك، وهذا أمر لا بأس به. إذ إن تغيير الأَفكار في ما يتعلق بأمر صحيح ليس بالمهمة السهلة وهي مهمة يجب أن يسمح للموظفين (بالحد الممكن) بأن يحققوها بالسرعة التي تلائم كلاً منهم.

عندما تتلاقى الثقافات المختلفة، سواء علىٰ المستوى الاجتماعي أَو علىٰ مستوى الشركة فإن الأَفكار التي تتعلّق بالكيفية التي يجب بواسطتها القيام بالأمور غالباً ما تصطدم مع بعضها كما حصل في هذا المثال. ومن أجل أن نحل هذه المشكلة فإننا نقوم بشكل نموذجي بوضع افتراض مفاده أن علىٰ الآخرين أن يتغيَّروا من أجل أن يصبحوا أكثر شبهاً بنا، وإننا قادرون علىٰ فرض وجهة النظر هذه لأننا نملك السلطة، إما كرئيس ضمن منظّمة أَو كثقافة تهيمن علىٰ بلد. إِلاَّ أن افتراض أن الشخص المهيمن أَو البلد لديهما القواعد الصائبة والطريقة الصحيحة يشكل في حد ذاته لعنة بالنسبة للإِبداع. كما أن الأَشخاص ذوي الاكتفاء الذاتي ليسوا مبدعين جيدين، وهكذا فإنك عندما تطلب من الناس القيام بشيء لا ينسجم مع خلفيتهم الثقافية، عليك أن تسأل نفسك عمّا إذا كان عليك أن تعيد التفكير في افتراضاتك التي تتعلق بما هو الأكثر نجاحاً. وعلىٰ سبيل المثال، فإن الأحاديث المفتوحة تعتبر عادة السمة التي تميّز الاجتماعات الناجحة، حيث يمكن لأي شخص يعتقد أن لديه فكرة أن يقفز من أجل طرحها، إِلاَّ أن ذلك يعتبر في بعض الثقافات علىٰ أية حال أمراً فظاً ويحمل

طابع الغرور، ولذلك فإن بعض الناس الذين لديهم أَفكار ممتازة قد يلتزمون جانب الصمت.

وقد يكون أحد الحلول لهذه المشكلة هو العمل علىٰ تعزيز مهاراتهم عندما يعملون بشكل مجموعات، إِلاَّ أن هناك حلولاً أُخرى منها أن نطلب من حين إِلىٰ آخر من كل شخص أن يعبّر عن رأيه بدوره، أَو أن نطلب عرض الأَفكار بشكل كتابي، أَو أن نطرح فكرة نيابة عن شخص آخر. وإن استخدام هذه التكنولوجيات يؤدي من وقت لآخر إِلىٰ فتح الطريق أمام تلك الموارد الدفينة، إنني لا أوحي إليك بأن تغير طريقتك في العمل بشكل كامل أَو بأن تتبنّى تلك الأَفكار دفعة واحدة، إِلاَّ أن قيامك بتغيير الطريقة التي تجتذب فيها الأَفكار بهدف أن تعرف الخلافات القائمة ضمن المجموعة، سوف يزيد من احتمال تدفق تيار متواصل من تلك الأَفكار.

قم بتحدي الوضع الراهن لمجموعتك

إن إحدى أصعب الطرق وأكثرها قيمة في تشجيع المشاكسة هي أن تقوم بتحدي مجموعتك، لا من أجل حل مشاكل العمل بشكل خلاّق بل من أجل أن تعمل باستمرار علىٰ تحسين **الكيفية** التي يقومون بها بحلّها بأنفسهم، لنعد إِلىٰ أليس، المشاكسة الوحيدة في المجموعة في ما يتعلّق بالاعتماد علىٰ المصادر الخارجية. لقد تمكنت من حمايتها كي لا يتم إسكاتها. ولكن لكي تتمكّن المجموعة من إدارة المشاكسة بشكل جيد، فإن أعضاءها بحاجة لأن يحصلوا علىٰ المهارات التي تتوفّر لديك الآن. ما الذي سوف يحدث إذا ما طلبت من أعضاء المجموعة أن يفكّروا في المسألة؟ مرة أُخرى سيشارك في الحديث أكثر من شخصين.

أنت : حسن، هل هناك أي مواضيع أُخرى علىٰ جدول الأَعمال؟ إذا لم يكن هناك شيء آخر، فإن لدي موضوعاً يندرج تحت بند (الأَعمال الأُخرى).

[فترة صمت]

تذكر أن أليس قد طرحت في الأسبوع الماضي فكرة كيف أننا قد وضعنا دون قصد قاعدة كي تطبق علىٰ مجموعة (دون) وأُخرى كي تطبّق علىٰ كافة الأَشخاص الآخرين.

ليندا : نعم، إلاَّ أننا قد انتهينا من بحث ذلك الأمر.

أنت : نعم، لقد فعلنا ذلك، إلاَّ أن الأمر قد دفعني إلىٰ التساؤل حول الكيفية التي نمارس فيها عملنا كمجموعة.

ليندا : ما الذي تقصده؟

أنت : لقد كنا جميعاً منزعجين، كان وجود دون في الغرفة أمراً محرجاً.

دون : هل علي أن أنصرف؟

ليندا : نعم، وأنا؟

أنت : كلا، أعتقد أن من الأفضل أن تبقيا كلاكما هنا، إنني لا أتحدَّث عن تلك الحادثة المعينة كما أنني لا أحاول توجيه أصابع الاتهام إلاَّ أن الأمر قد دفعني إلىٰ التفكير.

ليندا : حول ماذا؟

أنت : حسن يا أليس، أظن أن الجميع قد شعروا بقدر كبير من عدم الارتياح عندما أدليت بأقوالك.

ليندا : يمكنك أن تقول ذلك من جديد.

أنت : ما هو السبب في ما حصل علىٰ ما تظنين؟

أليس : إنهم لم يريدوا مواجهة الحقيقة.

ليندا : أليس، إنك لا تتصرفين بشكل منصف، أعتقد أننا نقوم بعمل جيد جداً ضمن الظروف السائدة.

أليس : إلاَّ أن القرار كان قراراً أحمق.

أنت : حسن، توقفي، لا أريد العودة إلىٰ القرار نفسه، أريد أن أتحدَّث حول الكيفية التي وصلنا بها إلىٰ ما فعلناه، ليندا، كنت تقولين أن المجموعة تقوم بعمل جيد جداً.

ليندا : حسن، نعم، هل تظن أن من السهل أن تعرف أنك تعبث بحياة الناس؟
أنت : كلا، بالطبع لا، ولكن بالمقابل هل كانت لدى أليس وجهة نظر؟
ليندا : حسن، نعم، لقد فكرت في الأمر بعد الاجتماع، أظن أننا قد تجاوزنا الحدود فعلاً بعض الشيء.
أنت : وهكذا فقد حالفنا الحظ بشكل ما لأن أليس كانت مستعدة للجهر بالقول.
دون : لست متأكداً بأن لدي نفس الشعور.
أنت : هل كان القرار خاطئاً؟
دون : كلا، لا أظن ذلك، ليس خاطئاً إذا ما أردنا تطبيق القواعد نفسها علىٰ الجميع.
أنت : إذن يبدو وكأن أليس قد أثارت نقطة نحتاج إلىٰ بحثها، ولكن هل تعرفون الشيء الذي أراه مدعاة للاهتمام، وأظن أن هذا ما قد يحصل لأي واحد منا، ما أراه مدعاة للاهتمام هو أننا جعلنا من الصعب عليها إلىٰ حد كبير أن تعبّر عن رأيها.
ليندا : ما الذي تقصده؟
أنت : حسن، أتذكر أنها قد وصفت بأنها خالية من الشعور.
دون : لقد كان ذلك يرجع إلىٰ توتر الجو في تلك اللحظة، ولا أعتقد أن أي شخص كان يقصد أي شيء.
أنت : نعم، يمكنني أن أرى ذلك، ولكن علىٰ الرغم من أننا نريد دراسة كافة وجهات النظر، إلاّ أن الأمر بدا وكأننا في حالة لا نقوم فيها بذلك.
ليندا : ألا تعتقد أنك تجعل الأمر أكبر حجماً مما يستحق؟ لم يكن الأمر أكثر من هفوة لن تتكرّر.
أنت : كما أقول، إنني لست مهتماً بالعودة إلىٰ تلك النقطة المعينة بل إن جل اهتمامي ينصبّ علىٰ الكيفية التي وصلنا بها إلىٰ ذلك.
ليندا : كما قلت، الأمر ليس أكثر من هفوة.
أنت : أظن أنني لست متأكداً تماماً مما تقولين.
دون : ما الذي تظن أنه حدث؟
أنت : ربما نعاني صعوبة في سماع الأشياء التي لا تنسجم تماماً مع مشاعرنا. إننا جميعاً قادرون علىٰ رؤية النقطة الخاصة بدون وأردنا أن نستجيب، ولذلك فإننا لم نرغب في سماع ما لدى أليس من القول.

ليندا	:	قد تكون لديك وجهة نظر صحيحة لقد شعرت بأنني تعرّضت للإهانة.
أنت	:	بالتأكيد، ومع ذلك فقد كان الأمر هاماً. هل هناك طريقة يمكننا بواسطتها التصرف بشكل مختلف من أجل جعل الأمور أكثر سهولة بالنسبة لأي منا وليس بالنسبة لأليس لوحدها، أن نثير النقطة الهامة إلاَّ أنها قد تكون حسّاسة؟
ليندا	:	يمكن لنا أن نكون أكثر وعياً عندما يحدث ذلك.
أنت	:	نعم، فكرة عظيمة، إلاَّ أننا كنا نشعر بأننا منفعلون إلىٰ حد بعيد عندما ظهر ذلك، هل هناك طريقة يمكن بها تذكيرنا بأن علينا أن نستوعب الأمر وأن نصغي إلىٰ ما يقال؟
دون	:	لم لا تقوم أنت بتذكيرها؟
أنت	:	يمكنني أن أقوم بذلك إذا كان الجميع يرغبون به، أَو أنه يمكن لأليس أن تقوم به.
أليس	:	ليس هناك مجال لذلك، إنك أفضل مني في هذا إلىٰ حد كبير.
أنت	:	حسن، إذا كان ذلك هو ما يريده الناس، ولكن عليكم أن تعدوني بعدم مهاجمتي إذا ما فعلت ذلك، هل اتفقنا؟
ليندا	:	نعم.

نظراً إلىٰ أن كل مجموعة من المجموعات تكون فريدة من نوعها، فإن الحديث السابق قد يكون أكثر سهولة أَو أكثر صعوبة مما وصفت. وإن معظم المجموعات تعمل جاهدة لتجنّب الظهور علىٰ شاشة الرادار عدا أنها تبدي بعض المقاومة عندما تقوم بطرح فكرة أمامها، ومهما كان الأمر صعباً، فإن النقطة الرئيسية هي نفسها وهي أن تطلب من الناس أن يغوصوا في الأعماق لكي يبحثوا عن المسائل الأساسية التي تحكم سلوكهم. لقد ساعد ذلك النقاش المجموعة علىٰ أن تدرك أن الرغبة التي يمكن فهمها في تجنب المواجهات وإيذاء المشاعر قد أدّت إلىٰ اتخاذ قرار خاطئ.

في بداية الحديث، كان هناك تساؤل حول ما إذا كانت هناك ضرورة

لوجود أليس أَو دون في الغرفة. إن من المهم أن يكونا موجودين، إذ إن التحدّث عنهما في غيابهما ما هو إلاَّ طريقة أُخرى لتجنّب الشعور بالمشاعر السلبية ـ سواءاً كانت مشاعرهما أم مشاعرنا ـ إلاَّ أننا قد تعوّدنا أن نأخذ بالأمر المريح علىٰ حساب الأمر المفيد. وإن بحث أية مسألة دون وجود الأشخاص الأساسيين في الغرفة يؤدي إِلىٰ تفاقم المشكلة.

عليك عدم الافتراض أنه ستتولد لدى أليس حساسية تجاه مسبّبات الانفعال الصادرة عن المجموعة أثناء هذا الحديث أَو بعده، إذ إن أليس سوف تبقى علىٰ حالها، وهذا هو السبب الذي يعطيها قيمتها الكبيرة. وإذا كنت تعتقد أنّها تتجاوز حدودها إِلىٰ درجة تجعلها تصعِّب الأمور علىٰ نفسها، فإنك قد تحتاج إِلىٰ تدريبها باستخدام الملاحظات التي وردت في هذا الفصل والتي تتعلّق بتدريب المشاكسين.

قد يثير اهتمامك أن استخدام المثال المتعلق بأليس، يجعلك تبدو وكأنك تحابيها، شيء من قبيل أنك تريد مساعدتها، ومن أجل أن تتجنّب مثل هذا الفهم عليك أن تتذكر أنّه كان من الممكن وجود أي شخص آخر في مكان أليس.

وإضافة إِلىٰ ذلك، فإنك سوف تلاحظ أنك قد استخدمت كلمة (نحن) كثيراً من المرات عندما كنت تتحدَّث عن المشكلة، وعلىٰ الرغم من أنه قد يكون في ذلك بعض التشويه لما حدث فعلاً، إلاَّ أنه يشكل طريقة جيدة تعطي بها إشارة بأنك ترى إِلىٰ نفسك كجزء من الحل.

وأخيراً، فإن عليك ألا تستقر علىٰ حل غير واضح، كأن تقول إننا سنحاول أن نكون أَشخاصاً أفضل مما نحن الآن. وعلىٰ الرغم من أنني متأكدة من أن القصد من ذلك هو قصد شريف، إلاَّ أنه ما لم يكن الأمر يتضمن القيام بعمل محدد فإن الناس غالباً ما ينسون قرارهم، وإن تعيين أحد الأشخاص لكي يكون المذكِّر الرسمي قد يكون من حسن الأمور.

المهم أن تحافظ علىٰ روح البحث والتحقيق في داخلك، وأن تشجع وجودها لدى الآخرين. فالمشاكسة أمر يدور حول إثارة المسائل حتى غير المريحة منها بحيث تطفو علىٰ السطح حيث يمكن تفحصها، وسوف يشك الناس في بداية الأمر بأن ذلك يشكِّل طريقة مقنّعة بقناع رقيق من أجل توجيه اللوم إليهم، إلاَّ أنك إذا ما بقيت علىٰ روح البحث والتحقيق فإن الناس يبدأون بالثقة بأن الأمر يتعلّق حقاً بمساعدة المجموعة علىٰ تحمّل المشاكسة بل وعلىٰ الترحيب به.

إن من نافلة القول أن عليك عدم الدخول إلىٰ أعماق كل مسألة من المسائل لأنك إذا ما فعلت ذلك فلن تتمكن من إنجاز أي شيء علىٰ الإطلاق، إلاَّ أن هناك حكماً جيداً قائماً علىٰ التجربة وهو: إذا ما ظهرت مسألة ما أكثر من مرة أَو مرتين فإنّها ليست سوى عبارة عن قناع، إذ لا بد من وجود أمر خفي يشكل السبب الرئيسي في تكرار عودة المسألة إلىٰ طاولة البحث.

الخلاصة

إنك تشجع المشاكسة إذا ما قمت بحماية المشاكسين الطبعيين من الضغوط التي يتعرّضون لها من نظرائهم، كما يمكنك أن تقوم بذلك أيضاً عن طريق مساعدة الناس علىٰ الجهر بالقول والطلب من المجموعة أن تدقّق في الأسباب التي تجعلهم يتصرّفون علىٰ النحو الذي يتصرّفون به.

وهذه الأمور كلها ستقدّم لك المساعدة، إذا ما تم القيام بها بروح البحث والتحقيق، أي الرغبة الصادقة في طرح المسائل علىٰ طاولة البحث لا أن تنتقل إلىٰ الخفاء، وأن تتم تسويتها بدلاً من تركها عائمة.

إنك إذا قمت بذلك بشكل كاف، فإنك سوف تجد أن مجموعتك قد أصبحت تتحمّل المشاكسة بشكل أكثر سهولة، إضافة إلىٰ أنهم صاروا يحترمون أولئك الذين يمارسونه بل إنهم صاروا يتوقون إليه. وعندما ترى أنّهم بدأوا يسعون إلىٰ المشاكسة علىٰ أنه جزء طبيعي من عملية الإبداع فاعلم أنك قد

وصلت إلىٰ هدفك. وعلىٰ أي حال، فإنك حتى لو قمت بذلك، إلاَّ أنه تبقى هناك حالات وأَشخاص لا يضعون نصب أعينهم بصدق المصالح الأفضل للمنظّمة والذين سوف يستخدمون هذا الانفتاح لمصلحتهم الشخصية. وهناك أوقات يكون فيها الأمر الكافي كافياً. وسوف يساعدك الفصل الآتي علىٰ التعامل مع المشاكسين الذين لا يمكن تحمّلهم في المنظّمة ويجب عدم تحمّلهم فيها.

النقاط الرئيسية

- من أجل ثقافة إِبداعية، عليك أن تعزّز المشاكسة بشكل فعَّال.
- عليك تقصي وجود المشاكسة ضمن مجموعتك.
- عليك حماية المشاكسين من الهجمات التي توجّه ضدهم.
- يمكنك أن تساعد الراغبين في المشاكسة علىٰ الجهر بالقول.
- يمكنك أن تتحدَّى مجموعتك كي تعمل علىٰ تحسين **الطريقة** التي تحل المشاكل بواسطتها.

الفصل السادس عشر

معرفة متى يكون ما يكفي قد أصبح كافياً

من الصعب أن نعرف المقدار من المشاكسة التي ينبغي علينا تشجيعها، إلاَّ أن الأمر الأكثر صعوبة هو أن نعرف متى يتجاوز المشاكس حدود ما هو صحي. سوف يساعد هذا الفصل المدراء على تحديد متى يكون المشاكسون قد تجاوزوا الحد الذي يجب أن تتحمّله المنظّمة وعلى معرفة كيفية التعامل مع ذلك.

الجانب الصعب والجانب السهل للإدارة

يعتقد بعض المدراء أن الأشخاص هم الجانب «السهل» للإدارة، أما المسائل المالية ومسائل العمليَّات فإنها تشكل لها الجانب «الصعب». وإن جزءاً كبيراً من عملك ينصب على حث الناس وقيادتهم، إلاَّ أن إطلاق صفة السهل على هذا الجانب يعني بشكل ضمني أنه ليس هناك جانب «صعب» من حيث إدارة الأشخاص. إلاَّ أن ذلك أمر قائم ويجب أن يوجد. وإن كافة جهودك سوف تذهب هباء إذا لم تكن قادراً على أن تكون صلباً عند الضرورة. وقد عمل كل واحد منا لدى مدراء كانوا شباباً لطفاء حقاً، إلاَّ أنهم لم يكونوا قادرين على معالجة المشاكل الخاصة بالعناصر العاملة أو أنهم لا يريدون إصلاحها. وقد عانينا وعانى العمل معنا من أنّه كان لدى أولئك المدراء تلك اللمسة الرقيقة.

إن الجانب القاسي في إدارة الأَشخاص يبرز عندما لا يعود الجانب اللين في إدارتهم كافياً، أي عندما تكون قد قمت بكل التدريب وتوجيه النصح والطلب والحث وبذلت في ذلك كل جهد مستطاع، وعندما تستنفد كل الوسائل الإيجابية، فإن عليك أن تفكّر في الانتقال إِلىٰ الجانب القاسي. وإن أكثر الجوانب قسوة هو أن تستغني عن خدمة الأَشخاص.

كيف تعرف متى ينبغي عليك الاستغناء عن خدمة المشاكس

لنفترض أن ماري تشكل شوكة في جنبك منذ زمن طويل، فكيف لك أن تعرف متى يكون ما يكفي قد أصبح كافياً؟ من الواضح أنها مثيرة للمتاعب، إِلاّ أن السر يكمن، كما سبق لنا بحثه، في التمييز بين أولئك الأَشخاص ذوي الطباع الصعبة، والذين يسبِّبون الإحباط والإزعاج إِلاّ أن لهم قيمتهم، وبين أولئك الذين يتصفون بنزعة تدميرية. ومن سوء الحظ، فإن كلا النوعين يبدو متشابهاً.

إن الشيء الأول الذي يجب أن تسأل نفسك عنه هو «هل توجد لديها أَفكار إِبداعية؟»، إنك لست مضطراً لأن تتفق مع هذه الأَفكار ولا أن تحبها، بل إنك قد تكون كارهاً لها إِلىٰ حد بعيد، ولكن هل أن تلك الأَفكار تختلف عن الاتجاه السائد؟ إذا ما كان الجواب نعم، فهل أنك سوف تعمل علىٰ «رش طفل القدرة علىٰ الابتكار بماء حمام المزعج؟». وعلىٰ أي حال، وحتى لو كان الجواب نعم، فإنّك قد تبقى بحاجة لأن تتحرّك باتجاه إنهاء عمله لديك، وإليك بعضاً من الحالات التي قد يجاز فيها ذلك الإنهاء.

المشاكس الخفي

إن المشاكس الخفي يعمل دوماً علىٰ تقويض جهودك، وإن التكنولوجيات التي تم اقتراحها عليك في الفصل الحادي عشر، والتي تهدف إِلىٰ إظهار المشاكسة لدى موظفيك هي تكنولوجيات فعالة إِلاّ أنها لا تنجح مع

كافة الأَشخاص، إذ إن لدى البعض منهم خلفية وخبرة تجعلانهم يبدون غير قادرين علىٰ الاستجابة للمعاملة الصريحة والصادقة، وتساورهم شكوك عميقة في الطبيعة البشرية إِلىٰ درجة تجعلهم مؤمنين بأن عليهم أن يمارسوا الألاعيب والمناورات من أجل أن يحافظوا علىٰ بقائهم. وإن من غير المحتمل، في ما يتعلّق بمحيط العمل، أن تكون قادراً علىٰ مساعدة هذا النوع من الموظفين علىٰ حل ما يكفي من مشاكلهم لكي يصبحوا علىٰ المستوى من الإِنتاجية الذي تريده.

المشاكس المؤذي

لقد سبق لي أن طلبت منك أن تتحمّل بعض الهراء من المشاكسين في سعيك نحو ثقافة إبداعية، مثل قلّة التهذيب والعدوانية ونوبات الانفعال بل والسلوك الصبياني إِلىٰ حد ما. ومن الطبيعي أن أي تهديد جسدي هو أمر محظور تماماً مثله في ذلك مثل التهديد النفسي.

إن الإنفعال الخارج عن السيطرة والإكراه بالتهديد والتصرفات الانتقامية، تؤدي كلها إِلىٰ تكوين مناخ عمل غير صحي. وعلىٰ هذا، فإنني في الوقت الذي أدافع فيه عن بعض التسامح مع المشاكسين، إِلاً أن ذلك يجب ألاّ يكون علىٰ حساب الموظفين الآخرين. وإذا كوّن المشاكس جواً من التوتر وعدم الإِنتاجية، فإن إيقافه يقع علىٰ مسؤوليتك.

المشاكس المستخفّ

كانت لدي موظفة تقوم بعملها بشكل يتفوق علىٰ كافة الموظفين الآخرين إِلىٰ حد كبير. إِلاً أنها كانت تستخف بالآخرين علىٰ الدوام. وكانت لهجة اقتراحاتها والكلمات التي تستعملها، توحي ضمناً وبشكل دائم بأن زملاءها أغبياء، لأن تلك الاقتراحات لم تخطر علىٰ بالهم قبلها، وكان الموظفون يلتزمون جانب الصمت في الاجتماعات خوفاً من مهاجمتها لهم، وعلىٰ الرغم

من بحثي هذا الموضوع معها عدة مرات، إلاَّ أنه لم يبد عليها ما يشير إِلىٰ أنها ستتوقف عن تلك الممارسات، وعلىٰ هذا فإنني علىٰ الرغم من تقديري الكبير لعملها إلاَّ أنني قد استغنيت عن خدماتها.

وبشكل عام، فإن عليك أن تفكر في مسألة الاستغناء عن المشاكس إذا ما كان نمط مشاكسته يؤدي إِلىٰ إضعاف إنتاجية من حوله، أَو قدرته علىٰ الابتكار أَو كلا الأمرين معاً، وإن وجود مشاكس مستخفّ يشكل الطريقة الأكثر جلاء والتي تؤدي إِلىٰ ذلك. إلاَّ أن التوتر أَو الخوف الذين يولدهما الهيجان الخارج عن السيطرة الذي يصدر عن مشاكس مؤذ، أَو أجواء السرية والإشاعات التي يرعاها مشاكس خفي هي كلها أمور تدخل في الحسبان. وإنك إن لم تقم بإبعاد هذه الأنواع من المشاكسين فإن الأمر سينتهي بك إِلىٰ عجز وحدتك عن تحقيق أهدافها ناهيك عن تدنٍ كبير في مستوى إبداعها.

يتوجب عليك أيضاً أن تتخذ إجراء عندما تجد أن المشاكس لا يستطيع أن يتغيّر أَو أنه لن يتغير. وفي الوقت الذي يزداد فيه الشعور بالإحباط عندما نؤمن بأن المشاكس قادر علىٰ أن يتغير إِلاَّ أنه يختار عدم التغيير، إِلاَّ أن المحصلة هي نفسها. إنه يبدي من أنواع السلوك ما يتجاوز ما يمكن أن تتحمله ممارسة المجموعة لعملها بشكل جيد. إن مصدر العقبة ليس هو المهم وعليك أن تقوم باتخاذ الإجراء.

هناك خيار يأتي قبل إنهاء الخدمة وهو وضع مشرف بينك وبين الموظف المزعج، وهذا الأمر يبقي علىٰ الموظف المبدع ضمن مجموعة العمل وهو أقل إيلاماً من الاستغناء المباشر عن خدماته، وقد يكون معقولاً في بعض الأحيان. وإذا كان الموظف غير قادر علىٰ التركيز، فإن عمله تحت الإشراف لمدة أطول قد يساعد علىٰ ذلك. ويمكنك أيضاً أن تقوم بذلك إذا ما كانت المشكلة ناجمة عن تصادم بين الشخصيات (والذي أرى أنه أمر نادر بالمناسبة)، ولكن بشكل عام، فإنني أعتقد أن ذلك ليس سوى تخلٍّ عن الأمر، وما لم يكن لدى المدير ـ الذي تعين لديه الموظف ـ مهارات أفضل بشكل استثنائي من مهاراتك في

إدارة الأَشخاص، فإنه لن يحقِّق أكثر مما حققته أنت من نجاح. أما إذا لم يكن كذلك فإن كل ما تكون قد فعلته هو أنك أبعدت المشكلة عن الأنظار. وعلىٰ هذا فإن عليك أن تعض الرصاصة. وإذا كنت لا تعتقد أن الموظف قابل للإنقاذ، فعليك أن تمضي مباشرة إلىٰ إنهاء الخدمة. لا تمش خلسة حاملاً إجراء مؤقتاً هو عمله لدى مدير مختلف.

إشراك الشؤون القانونية والموارد البشرية

من المفترض أن ماري تعاني مشكلة في أدائها الوظيفي منذ فترة من الزمن، وقد قمت مستعيناً بإدارة الموارد البشرية بتدريبها وإطلاعها علىٰ توقعاتك، وقدمت لها التعليم والمشورة الملائمين، وحاولت تعديل واجباتها الوظيفية إلخ. . . إلاَّ أن أياً من تلك الإجراءات لم يحقِّق ما يكفي من النجاح. وقد قمت بوضع التوقعات المتعلقة بأدائها الوظيفي علىٰ أساس أنها تستطيع العمل بشكل جيد مع زملائها ومعك، إلاَّ أنها لم تنجح في تحقيق هذه المتطلبات. ولذلك فإن الخطوة الآتية سوف تكون إنهاء خدمتها لديك لأنها غير قادرة علىٰ تحقيق ما يتوقع منها من حيث العمل.

إن حجم منظّمتك هو الذي يحدِّد عادة عدد الإجراءات والسياسات التي تطبّق في حال الاستغناء عن خدمة الموظف، وكلما كانت الشركة أكبر حجماً كلما ازداد احتمال إشراف الشؤون القانونية والموارد البشرية علىٰ العمليَّة. وكلما كانت الشركة أصغر، كلما ازداد احتمال أن تتصرّف في الأمر لوحدك. ولكل من هاتين الحالتين سلبياتها، إذ إنّك إذا لم تكن تعرف ما تفعل، فإن العملية قد تكون صعبة بالإضافة إلىٰ احتمال حدوث مشاكل حتى بعد زمن طويل من استغنائك عن خدمات الشخص، حيث إن التهم التي تتعلّق بالتسريح الجائر قد ازدادت شيوعاً في هذه الأيام، وبالمقابل، فإن قدرتك علىٰ السيطرة علىٰ العمليَّة قد تكون أمراً إيجابياً إلىٰ حد بعيد.

إن الخشية من اتخاذ الإجراءات القانونية يدفع كلاً من الإدارة القانونية

وإدارة الموارد البشرية إلىٰ إغراق الموظف في إجراءات عقيمة منظمة بشكل صارم، تتفق مع القانون وليس فيها شيء من المشاعر الإنسانية. وقد قال لي بعض المدراء إنّهم قد تلقّوا تعليمات بأن يقرأوا علىٰ الموظف الأسباب التي دعت إلىٰ الاستغناء عن خدمته بشكل نص محضر مسبقاً، وأن يرفضوا الإجابة عن أي سؤال وأن يغادروا الغرفة فور انتهائهم من ذلك. بل ينأون عن توديع الشخص أَو توجيه الشكر له، إذ أن الشؤون القانونية والموارد البشرية تخشيان أشد الخشية من أن مثل هذه الكلمات قد تستخدم كأساس لمقاضاة الشركة.

إنني أدرك أن أولئك العناصر العاملين في الإدارة يحملون في قلوبهم المصالح الأفضل للشركة، إلاّ أنني قد لاحظت أن معاملة الموظف الغاضب المتأذي الساخط وكأنه يحمل حمى داء (إيبولا)، تزيد في احتمال أن يصبح أكثر ميلاً إلىٰ اللجوء للقضاء وليس أقل ميلاً إلىٰ ذلك. وحسب خبرتي فإنه حتى الأَشخاص البالغي الغضب الذين تتم معاملتهم باحترام، فإنّهم قد يستجيبون للرحيل بشكل إن لم يكن مفرحاً، إلاّ أنه علىٰ الأقل لم يتم من خلال صراع مترافق بالتوترات القانونية والتوترات الأُخرى.

إن ذلك لا يعني أنك لست بحاجة للمساعدة من الناحية القانونية ومن ناحية الموارد البشرية. بل إنك بحاجة إلىٰ تلك المساعدة بالفعل. إذ إنّك بحاجة لأن تعرف الأخطار التي تجازف بها وكيف تتعامل معها. ولكن عليك أن تتذكّر أن أنهاء الخدمة هو مثل الزواج، أي أنه ليس علاقة قانونية فحسب، بل إنه يتعلّق بالعمل نحو هدف مشترك وبروح الزمالة وبالمسائل الروحية. إنني أفهم أن هذا الموظف كان مخيباً للآمال بطريقة أَو أخرى من تلك الطرق، إلاّ أن ذلك ليس مبرّراً لأن تنكر حقيقة أنك عندما تنهي خدمته فإنّك تنهي بذلك كل شيء آخر أيضاً. وعلىٰ هذا، فإن عليك وأنت تعمل علىٰ حماية مصالح الشركة أن تولي انتباهك إلىٰ تلك المسائل.

مطلقو الصافرات ـ المحتملون والفعليُّون

يخشى في بعض الأحيان من أن يصبح الموظف الساخط مطلقاً للصافرة، ويعرِّف (مشروع تحديد المسؤوليات الخاص بحكومة الولايات المتحدة) إطلاق الصافرة بأنه «الكشف عن المعلومات التي يعتقد الموظف بدرجة معقولة أنها تدل علىٰ عدم الشرعية، أَو الفساد العام أَو سوء الإِدارة العام أَو إساءة استخدام السلطة، أَو علىٰ خطر حقيقي ومحدد يحيق بالصحة العامة أَو بالسَّلامة العامة»[1].

وقد ظهرت أفلام سينمائية حول موضوع مطلقي الصافرات (مثل الفيلم الذي أخرجه كارين سيلكوود Karen Silkwood، والفيلم الذي أخرجه إيرين بروكوڤيتش Erin Brockovich، وذلك لأننا نُعجَب بجرأتهم وبما يحاولون القيام به من العمل الصالح. إننا جميعاً كمواطنين ومستهلِكين نؤيد إطلاق الصافرات إذا ما كانت فيها إشارة إِلىٰ موقف خطر أَو مؤذ، وأحياناً يكون فيها ما هو خطر أَو مؤذ في نظر مطلق الصافرة ليس إِلاَّ ممارسة إدارية جيدة في نظر الآخرين. لقد كانت الحكومة الكندية تحاول في السنوات القريبة الماضية اتخاذ قرار حول ما إذا كانت ستحظِّر صيد سمك (الكود)، مقابل الساحل الكندي علىٰ المحيط الأطلسي بهدف حماية سلالة هذا النوع من السمك. ولما كان الساحل الشرقي لكندا يعتمد علىٰ صيد السمك كمورد للرزق، علماً بأنه أكثر مناطق البلاد فقراً، فإن حظر الصيد سوف يكوِّن شدة كبيرة من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية، وعلىٰ ذلك فقد أجلت الحكومة الكندية الإعلان عن ذلك الحظر مما أثار غضب العلماء الذين قاموا بإجراء الأبحاث في (دائرة المسامك والمحيطات)، وانطلقوا إِلىٰ عرض شكاواهم في وسائل الإعلام.

ومن دون أن ندخل في الوقائع الموضوعية لتلك القضية، فإن ما حدث

---

(1) مشروع تحديد المسؤوليات، أَفكار حول المحافظة علىٰ البقاء من أجل مطلقي الصافرات (أيلول/ سبتمبر 1999) الموقع علىٰ الإنترنت: www.whisleblower.Org.

هو نوع من إطلاق الصافرة الذي تخشاه كل المنظَّمات، والذي يستند إِلىٰ اختلاف النظرات إِلىٰ الطريق الصحيح. إذ يشعر قسم من المنظمة أَو فرد فيها بشكل كبير بأن وجهة نظره هي الصحيحة. أما الاعتبارات الأُخرى ـ وهي في الحالة الآنفة الذكر البطالة والنسيج الاجتماعي الخاص بالمنطقة ـ فإنها لا تعطى من الأهمية ما تحظى به معلومة صغيرة من المعلومات التي هي بحوزة موظف ساخط، إذ إنه إذا ما تم تجاهل هذه المعلومة، فإن الموظف سوف يشعر بأن الإِدارة تعمل علىٰ تغطية الأمور.

إذا كان لديك مطلق صافرة قد انطلق إِلىٰ العلنية في ادعاءاته فعليك أن تغادر الحلبة فوراً، إذ إن هذا الموقف يجب أن تتم معالجته من قبل الإِدارة القانونية نظراً لأن ما يزيد عن 90٪ من مطلقي الصافرات، يقولون بأن جهرهم بالقول قد أَدَّى إِلىٰ حدوث أَعمال انتقامية ضدهم مثل مضايقتهم ونبذهم اجتماعياً، وتنزيل درجتهم الوظيفية بل حتى طردهم من عملهم. وينبغي علىٰ الإِدارة القانونية أن تعمل علىٰ توجيهك من حيث كيفية معاملتك لمطلق الصافرة فالفترة التي يجري فيها العمل علىٰ حل القضية.

ولكن دعنا نفترض أن المشاكس لديك لم يقم بإطلاق الصافرة، مع أن الاحتمال بأن يقوم بإطلاقها يبقى قائماً خلال مدة القيام بعمليَّة إنهاء الخدمة. وبالآتي فإن من قبيل الحذر أن يؤخذ هذا الأمر بالحسبان. إِلاَّ أنني لا أعتقد ـ وأنا أعلم أن المحامين لن يوافقوني علىٰ ذلك ـ أنك بحاجة لأن توصد في وجهه كافة الأبواب كضربة وقائية. إذ إن قيامك بذلك قد يؤدي في واقع الأمر إِلىٰ زيادة الاحتمالات بأنه سوف يرد عليك بشكل علني. وعليك بدلاً من ذلك أن تنظر في استخدام الطريقة التي سوف أوجزها في ما يأتي.

استعمال الحق في إنهاء الخدمة

غالباً ما يعتقد الأَشخاص الذين عوملوا معاملة سيئة أثناء عملية إنهاء خدمتهم، بأن المدراء يعاملونهم علىٰ هذا الشكل لأنهم قساة القلوب أَو

لامبالين بل حتى لأنهم يستمتعون بذلك. وعلىٰ الرغم من أنّه قد يكون هناك بعض القلائل الذين ينطبق عليهم ذلك الوصف، إلاَّ أنني أعتقد أن تلك العملية قد تكون موجهة لأن المدراء لا يعرفون كيف يقومون بها بشكل آخر، وبالآتي فإنهم يُكرَهون علىٰ القيام بدور غير مريح إلىٰ حد عميق.

إننا لو أخذنا بالاعتبار المعارك التي قد تكون خضتها مع بعض موظفيك في الماضي القريب، نرى أن من غير المستغرب أنّك تتمنّى أن تبعد نفسك عن المزيد من الإيذاء، أَو ولو بالحد الأدنى أن تتجنّبه. وعلىٰ هذا فإن المدراء يستعملون الآخرين (مثل الموارد البشرية) من أجل تبليغ أنباء إنهاء الخدمة أَو أنهم يسمحون لهم بتبليغها. وعليك أن تتفادى الشخص قبل انتشار الأنباء وبعد انتشارها، وحاول أن تثير «البهجة» في نفسه في ما يتعلّق بترك العمل، «إن الناس سوف يطرقون بابك حاملين لك عروض العمل»، أَو قم بإنفاق وقت كبير جداً علىٰ ترتيبات المغادرة ـ دون أن تنفق أي وقت علىٰ المسألة الحقيقية ـ وهي التعامل مع مشاعر الخسارة والشعور بأنه قد تعرض للخيانة، وإلاَّ فإنهم يتعاملون مع شعورهم الخاص بعدم الراحة عن طريق التسبّب بالمزيد من الألم للموظف الذي أنهيت خدمته.

انظر إلىٰ الأمر من وجهة نظر ماري، إذ إنها ما لم تكن فاقدة الحساسية كلية تجاه كافة أنواع الاحتكاك بالناس فإنها تدرك أنّها مكروهة، وقد يكون زملاؤها في العمل قد قاموا بتهميشها مسبقاً بشكل كامل. وعلىٰ الرغم من أنها قد تبدي قدراً لا بأس به من التظاهر بالشجاعة «يمكنني أن آخذ أي شيء يقدمونه»، إلاَّ أنها تشعر بأنّها قد تأذيت إلىٰ حد كبير، كما أنها قد تشعر بالأذى حتى ولو أنّها هي التي جلبت ذلك الأذى لنفسها.

وبالإضافة إلىٰ ذلك، عليك أن تتذكّر أن ماري قد تكون مقتنعة تماماً بأن وجهة نظرها هي الصحيحة، ويذهلها بصدق ما تقابل به من عداء كما أنّها تشعر بالاضطهاد. وهي عندما تدفع إلىٰ عمليّة إنهاء خدمة تتصف بالقسوة وانعدام

الشعور وبأنها عقيمة، تبدو وكأنها تهدف إلىٰ حماية الشركة منها (وهذا هو الأمر) بدلاً من معاملتها باحترام، فإن من غير المستغرب أن يصبح ذلك شعوراً بالمرارة يتراكم فوق الشعور بالتعاسة الذي تعاني منه. ولكن ليس ضرورياً أن يكون الأمر علىٰ هذا الشكل ويجب أن لا يكون كذلك. إن بإمكانك أن تضع عمليَّة تؤدي إلىٰ التواصل (من خلال أفعالك) مع قيمة أساسية من القِيَم التي تحملها ماري وهي: إن لك الحق في أن تحافظي علىٰ كرامتك وأن توفّري أقصى درجات الحرية الممكنة أثناء سير العمليَّة.

إن بإمكانك القيام بذلك عن طريق ما يأتي:

- **القيام بإجراء مقابلة إنهاء الخدمة بنفسك إذا كان ذلك ممكناً** عليك إجراء استشارات مكثفة مع الموارد البشرية والقانونية وبكل الوسائل الممكنة، بل إنك قد ترغب في وجودهم في الغرفة معك، ولكن عليك إجراء المقابلة بنفسك، إنه قرارك وأنت المشرف عليها وهي تستحق أن تسمع الأمر منك[1].
- **توفير إمكانية الاستشارة** عليك أن تعلم (مستشار مساعدة الموظفين) بالأمر، أَو أن تلجأ إلىٰ شركة لديها عمل جديد لها، إذا كانت شركتك لا تؤمن أياً من هذين الأمرين، فإن عليك أن تشجع ماري علىٰ بحث تلك الأحداث مع أَشخاص بعيدين عن الوضع كالأصدقاء وأَفراد العائلة.
- **التفكير في ما بعد انتهاء المقابلة** قد تكون ماري منزعجة جداً بعد انتهاء المقابلة بل أنّها قد تبكي. هل أن عليها أن تمضي مارّة بزملائها وهي تغادر؟ هل بالإمكان إجراء المقابلة خارج موقع العمل أَو بعد انتهاء الدوام؟
- **ترك الفرصة لماري كي تقرر متى تريد سماع التفاصيل** إن من الأسهل هو إعطاؤها

(1) أدرك أن هناك بعض الشركات التي تطبّق إجراءات قاسية في إنهاء الخدمة لا تقتصر علىٰ ما أدعوه هرطقة بل إنّها تشكّل جناية طرد موظف من عمله يلاحق بها المدير. ومن الواضح أنني لا أطلب منك أن تعرض مهنتك للخطر، ولكن عليك أن لا تفترض أن الموارد البشرية أَو القانونية تعرف ما هو الأفضل بالنسبة للموظف. إذ أن اهتمامها ينصب علىٰ حماية الشركة وهذا حق مشروع لها.

كافة تفاصيل فصلها عن العمل أثناء المقابلة مباشرة، إذ أن بعض الناس يريدون معرفة كل شيء حالاً. وعلىٰ أي حال، فإن البعض الآخر منهم قد يحتاج إِلىٰ أن يتعامل مع الصدمة قبل أن يصبح مستعداً للاستماع، وعليك أن تعطي ماري الخيار في أن تبحث الصفقة مباشرة أو أن تبحثها في اجتماع لاحق.

- **بحث موضوع الإعلان عن تركها العمل** كيف سيتم إعلام زملائها؟ هل ستقوم بذلك أم هي من ستقوم به؟ وإذا ما جرت العادة علىٰ أن يتم صدور بلاغ بذلك فيجب أن يتم اطلاعها عليه قبل إقراره بشكله النهائي.

إن الإعلان يجب أن يتَّسم بالاحترام، إِلاَّ أنه يجب أن يكون صريحاً. وإذا ما كان الجميع يعرف أنها قد طردت من عملها بينما أنت تقول «صدقاً، إنها تتلهف إِلىٰ ترك العمل من تلقاء نفسها، إنها تتطلع إِلىٰ هذه المصافحة الذهبية منذ سنوات»، فإن أحداً لن يصدقك، كما أنك بذلك تعمل علىٰ الإضرار بمصداقيتك وبمصداقية العمليَّة كلها. إنني لا أقول بأن عليك أن تمتنع بشكل مطلق عن القيام بذلك إذ قد يرغب الموظف في أن تتم علىٰ هذا الشكل لكنني أقول بأن عليك أن تفكر أولاً في الأمر.

- **إعطاؤها فترة من أجل التلاؤم** إن بعض الشركات تبعد الشخص وكأنه مكبل اليدين خارج بابها في اللحظة التي تنتهي فيها مقابلة إنهاء الخدمة. وإنني لا أرى في ذلك فكرة حسنة. وإذا ما كنت تتذكر الأوجه الاجتماعية والعاطفية للعمل، فإنك لا بد تعرف أنها يجب أن تعاد إِلىٰ طبيعتها مثلما تستعاد التذكارات الشخصية. وإن إعطاء الشخص فترة من أجل التلاؤم قبل رحيله هو الذي يحقِّق ذلك، إِلاَّ أنك قد تتساءل: «ولكن ما الذي سيكون عليه الأمر لو أنّه قام بإتلاف الملفات أو إطلاق الشائعات السيئة حول الشركة؟ لا أعتقد أن معظم الموظفين سوف يفعلون ذلك، إِلاَّ أن ماري كانت إنسانة صعبة ولذلك فإن هناك احتمالاً بأنها قد تفعل ذلك، لكن بإمانك أن تثير هذه المسألة معها. وعليك أن تدرس أمر الملفات وتحديد الشخص الذي يجب أن تحوَّل إليه، كما أن عليك أن تدرس ما الذي سوف تقوله ماري للزبائن «لقد اتفقنا علىٰ أنه قد حان لي الوقت كي أنتقل من هنا، وعلىٰ كل حال ليس هناك من موظف يمضي كل خدمته في شركة واحدة، وهذا هو الوقت

المناسب بالنسبة لي». وعليك أن توضح لها بجلاء أنها إذا لم تكن قادرة علىٰ القيام بما اتفقتما عليه أَو أنها لن تقوم به، فإنك سوف تنهي الفترة التي أعطيت لها من أجل التلاؤم فوراً. وبالمناسبة فإن عليك خلال فترة التلاؤم أن لا تعامل ماري وكأنها قد ماتت، وعليك أن تستمر في التحدث إليها.

التعامل مع مسألة إعادة ممتلكات الشركة

إن إعادة البطاقة الشخصية أَو تسليم الهاتف الخلوي قد تكون أموراً صغيرة، إِلاَّ أنها عبارة عن رموز للخدمة، ويجب أن تعامل بعناية تامة مثلها في ذلك مثل كافة الرموز. وبشكل يفوق ما قد يرد في الترخيص الممنوح من أجل حملها. ومن جديد، فإن عليك أن تتحدث إِلىٰ ماري حول الكيفية التي سيتم فيها إجراء ذلك. وأن تتفق معها علىٰ مكان وزمان إجرائه، وهل تريد أن تقوم بتسليم هذه الأشياء إِلىٰ إِدارة الموارد البشرية أم تضطر للعودة إِلىٰ المكتب؟ وهل يجب أن يتم ذلك في اليوم الأخير أم أنّها تريد إتمامه أثناء فترة التلاؤم.

ردود فعل الموظفين الآخرين

قد يخطر علىٰ بالك: «حسن، نعم، إن كل شيء جميل جداً، ولكن ما الذي يهمني في الأمر من الناحية الواقعية؟ إنّها بمجرد أن تخرج من الباب فإنّها لن تبقى موضع اهتمام بالنسبة لي». إِلاَّ أنني أرى أن نعامل الموظف وهو في طريقه إِلىٰ مغادرة العمل معاملة حسنة وهذا من حقه. وهو سبب كاف لوحده. وإضافة إِلىٰ ذلك، فإن الموظفين الذين يبقون من بعده يشاهدون كيف تتم معاملة الشخص الذي يعاني المتاعب، وبالتالي فإنهم يتوصلون إِلىٰ استنتاجاتهم طبقاً لما شاهدوه. فإذا ما تمّت معاملة الموظف المغادر بشكل رديء فإنّهم سوف يفترضون بأنّهم سيعاملون بنفس الشكل. إن الطريقة التي تتعامل فيها مع ماري أَو التي تتكلم بها عنها خلال الفترة التي تسبق اتخاذك القرار بإنهاء خدمتها وبعد مغادرتها، سوف ترسخ الانطباع لدى موظفيك بأنك تتصرّف بدافع من المسؤولية لا أنك تقوم بكل بساطة بالانتقام من موظفة صعبة من موظفيك.

أثناء حدوث المشاكل

إن الصعوبات التي تعانيها مع ماري سوف تصبح عادة معروفة لدى الجميع قبل إنهاء خدمتها ببعض الوقت. إذ من المحتمل أن تقوم بنفسها بنشر أنباء تلك الصعوبات، وأن تشكو من معاملتك لها أمام رفاقها في العمل. ومن الطبيعي أنها سوف تلفق ما يحدث بما يلائم مصلحتها.

وإذا ما أخذنا بالاعتبار نوعية الأَشخاص الذين نبحث في أمرهم، فإن الموظفين الآخرين قد يكرهونها بل إنهم سيشعرون بالارتياح لأنك تقوم بكبح جماحها، وإنهم مع استمرار سماع الجانب الخاص بها من القصة فقط، فإنهم سيبدأون بالتساؤل عمّا إذا كان ذلك الدخان يشير إِلىٰ وجود نار. وإضافة إِلىٰ ذلك، يجب أن يعرفوا أنك تعمل علىٰ اتخاذ إجراء ضدها بسبب وجود مشاكل مثل الإيذاء والاستخفاف بالناس، وإذا ما تأكدوا من ذلك، فسيزداد احتمال اعتقادهم أنّك لا تعمل علىٰ معاملتها بقسوة لمجرد أنك تبزَّها في الكلام.

ومن سوء الحظ، وبمقدار ما أنّهم بحاجة إِلىٰ معرفة ذلك الأمر وبمقدار ما تريد طمأنتهم، إِلاَّ أنك لست بقادر علىٰ ذلك، إذ إن المشاكل بينك وبين ماري يجب أن تبقى طي الكتمان، وإن في بحثك لهذه المشاكل تنازل عن مسؤوليتك في الإِدارة. إن عليك أن تقاوم إغراء عرض الجانب الخاص بك من القصة أمام الموظفين حتى ولو جهدوا في تشجيعك علىٰ القيام بذلك.

أنت : وهكذا، هل انتهينا؟

دونكان: نعم، أظن ذلك، سأعود إليك فيما بعد في ما يتعلق بأمر Maxwell فترة صمت. إذن كيف تسير أمورك؟

أنت : قلقة كما هي دوماً.

دونكان: يبدو أن ماري تطاردك بشكل بهيج.

أنت : حسن، هناك الكثير من الأمور التي تشغلني بشكل دائم.

دونكان: أريدك فقط أن تعرف بأنك جعلتنا سعداء لأنك أخيراً تقوم باتخاذ إجراءات شديدة ضدها.

أنت : دونكان، إنني أدرك حسن نواياكم، إلاّ أنني أشعر بعدم الراحة من الحديث عن ماري، إنك تعرف أن الثناء يكون علنياً أما المشاكل فإنها تبقى خاصة.

دونكان: نعم، لكنني ظننت أنك يجب أن تعرف ما الذي تقوله عنك.....

أنت : إنني آسف لأن القضية علىٰ هذا الشكل وأتمنى بالتأكيد لو كنت قادراً علىٰ تصحيح الأمر إلاّ أن علي أن أحترم ما تؤمن به.

دونكان: هل أنت متأكد....

أنت : نعم، إنني متأكد، لكنني أشكرك علىٰ اهتمامك.

أعرف أنك تتلهف إلىٰ معرفة ما تقوله ماري عنك وعن الوضع ككل، ولكن إيّاك أن تسأل، إذ إن الاحتمال الأكبر أنه سيكون هناك تحريف في الموضوع في كل الأحوال، وعلىٰ الأقل من حيث وجهة نظرك، كما أن محاولة تصحيح سوء الإدراك سيكون فيه انتهاك للسرية التي لماري الحق في أن تتوقعها، وفي الحقيقة فإن من الأفضل لك ألاّ تعرف شيئاً في هذه المرحلة بالذات. لقد حاول دونكان أكثر من مرة أن يجرك إلىٰ البحث في أمر ماري، وهذه هي من المرات الأُخرى التي ينجح فيها كونك رقماً قياسياً تم تجاوزه، وعليك أن تستمر في تكرار التغييرات حول فكرتين: إنك تعرف أنّه حَسَن النية وأنك سوف تخون الثقة إذا ما تحدثت عن الوضع. وإذا ما كنت قادراً، فإن عليك أن تتجنّب حتى الاعتراف علناً بأنك أنت وماري تعانيان وجود مشاكل بينكما، إذا كان ذلك مفهوماً ضمناً في أقوال مثل «أود لو كان بإمكاني تصحيح

هذا الأمر»، ولكن يجب أن لا يؤدي أي شيء تقوله إِلىٰ طرف ثالث، إِلىٰ صب الزيت علىٰ نار مضطرمة مسبقاً. .

وبمقدار ما كان دونكان متلهفاً لأن تتحدث، إما لأنه مخلص أَو لأنه يريد المزيد من الحنطة من أجل طاحون الشائعات، لكنه ربما شعر بالراحة لأنك رفضت الحديث. وإن الموظفين ولو كانوا يريدون معرفة الأمور القذرة، إِلاَّ أن ثقتهم بإمكانية الاعتماد عليك سوف تهتز إذا ما خنت الثقة عندما تفعل ذلك. وإذا ما كنت مستعداً للكلام عن ماري فإنك سوف تتكلم عنهم بالطريقة المكشوفة نفسها.

إن بإمكانك القيام ببعض الأمور كي توحي بأنك تتعامل بشكل ملائم وبصدق مع ماري، علىٰ أن تقوم بذلك خلف أبواب مغلقة. تابع التحدّث إليها، تعامل معها بتهذيب في ما يتعلّق بمسائل العمل، استمر في توجيه التحيات إليها مثل «صباح الخير» و«تصبحين علىٰ خير»، وجه إليها الدعوة لحضور الاحتفالات التي تنظم عرضاً، إسألها عن رأيها أثناء الاجتماعات التي تعقد. إن هذه الأمور تبدو ثانوية إِلاَّ أنها في الجو المشحون إِلىٰ حد كبير ستكون أوراق الشاي التي يقرأ فيها الجميع.

إن ما قد يلاحظونه علىٰ ما يحتمل، هو أنك مستمر في معاملة ماري بالشكل الذي تعامل به أي موظف آخر بينما يكون رد فعلها فظاً، إذ إنها قد تتوقف عن إلقاء التحيات، أَو إنها قد ترفض الانضمام إِلىٰ النشاطات الاجتماعية التي تكون جزءاً منها، أَو أنها قد تلتزم الصمت أثناء الاجتماعات ـ لا بأس في ذلك، إنها تتألّم وفي ذلك تعبير عن ألمها، إِلاَّ أن بإمكانك أن تبين أنك تعاملها بشكل منصف في أحاديثكما المنفردة عن طريق الاستمرار في معاملتها بهذا الشكل علناً. إن موظفيك ليسوا أغبياء، إنهم يستخلصون استنتاجاتهم الخاصة في ما يتعلّق بما يجري دون النظر إِلىٰ ما تقوم به ماري من عبث.

عند إنهاء الخدمة

علىٰ الرغم من أن إنهاء خدمة موظف لسبب ما هو أمر متوقع، حتى ولو كان مرغوباً فيه، إلاَّ أنه ما زال يشكل إرسالاً لموجة صدمة في أرجاء الوحدة. إن التسريحات هي شيء محدد، إلاَّ أن إنهاء الخدمة يستهدف شخصاً واحداً بشكل واضح.

ومهما بلغت درجة الكراهية التي يتصف بها المشاكس إلاَّ أنه يبقى هناك شعور بالقلق، إذ أن الموظفين يتساءلون مع ذلك «ما الذي يعنيه هذا؟ من المؤكد أن ماري كانت تتصرّف بشكل يخرج عن حدود المعقول من بعض النواحي، ولكن هل أن الإدارة تعاقب الأشخاص الذين يصرحون بما يدور في أذهانهم؟» وإذا ما توصّلوا إلىٰ استنتاج يجيب بـ(نعم) علىٰ السؤال الأخير، فإنك علىٰ شفا مشاكسة خفية وتبدُّد للإبداع.

إنك بحاجة إلىٰ أن تبين أنك قد تصرّفت بشكل صحيح وملائم، وفي حين أنك غير قادر علىٰ بحث التفاصيل، إلاَّ أن عليك أن تتحدّث عما حصل بشكل عام، وذلك بعد أن تكون ماري قد تركت العمل. وإن عدم قيامك بذلك يشجع علىٰ وجود مناخ تكون فيه بعض الأمور غير قابلة للبحث. ومرة أخرى أقول إن ذلك لا يؤدي إلىٰ الإبداع. عليك أن تقول شيئاً من هذا القبيل أثناء أحد اجتماعات هيئة الإدارة: «كما تعلمون فإن ماري قد تركت العمل، إن من غير المناسب بالنسبة لها أن ندخل في التفاصيل، إلاَّ أنه كان تحولاً صعباً. وعلىٰ أية حال أود أن أؤكد لكم أن السبب في رغبتنا مفارقتها للشركة **لم** يكن لأنها عبّرت عن رأيها عندما رأت أن الأمور تسير في الاتجاه الخاطئ، بل علىٰ العكس أنني أرى أن ذلك كان صفة مميزة إيجابية جداً» وقد يسألك أحد الناس عن أسباب تركها العمل، ولكن ليس عليك أن تجيب عن ذلك «إنني آسف يا دونكان إلاَّ أنني سوف أشرد في الأمور السرية إذا ما أجبتك عن ذلك، لكنني أردت أن أصر علىٰ أنني أريد المتابعة في المناقشات التي تعودناها».

في فترة ما بعد الحادثة

إن الموظفين سوف يستمرون في البحث عمّا يشير إلىٰ أنك مخلص مثل إخلاص كلمتك، حتى بعد أن تكون ماري قد تركت العمل. وهذا الأمر سوف يتحقق حتى لو قمت بما أقترح عليك، وحتى لو أنهم قد صدقوك عندما قمت به، وحتى لو كانوا يحبونك ويحترمونك بشكل عام. إنهم ما زالوا بحاجة إلىٰ ما يؤكد أنك لم تتحوّل فجأة إلىٰ مهووس بالسلطة، وأن ماري ليست الأولى في سلسلة الخسائر المتوقعة.

إن عليك في الأسابيع التي تلي مغادرة ماري أن تولي انتباهك إلىٰ الكيفية التي تشجع فيها المشاكسة ومدى تكرارك لذلك. اجعل من إعطاء الآخرين رأيهم الصريح، حول ما إذا كان القرار الذي تتخذه حيال أية مسألة مطروحة علىٰ بساط البحث، أمراً أساسياً. شجع الآخرين علىٰ التعبير عن اعتراضاتهم بل إن عليك في الحقيقة أن تطلب منهم ذلك وبشكل واضح: «هيا، لا بد من وجود خلل في هذه الخطة، دعونا نسمع ما لديكم حولها». أَو «حسن، أريد أن ننفق بضع دقائق في التفكير العميق في كافة الأسباب التي تمنع نجاح هذا الأمر».

ما إن يعرف الموظفون أنك لم تتغير، فإنهم سيسترخون ويستنتجون أنك كنت تقول الحقيقة حول رغبتك بوجود مناخ منفتح، إنهم لن يقولوا لك ذلك إلاّ أنك سوف تدركه من خلال مدى السرعة في عودة الجو الذي يتسم بحرية الانطلاق، والذي كان سائداً قبل حدوث المشاكل مع ماري.

الخلاصة

إن اتخاذ القرارات الصعبة بطريقة إنسانية تحمل الاحترام هو من سمات القائد العظيم حقاً. وإن أحد أكثر القرارات صعوبة سواء من حيث اتخاذه أَو من حيث تنفيذه بشكل جيد هو السماح للمشاكسة بالانطلاق. إلاّ أن من الممكن أن تبعد موظفاً ما عن منظّمتك بطريقة تحمل أقصى درجات الاحترام له، وأدنى درجات الضرر بباقي الموظفين وتتصف بالفعالية من حيث نتائجها.

النقاط الرئيسية

- علىٰ المدراء أن يكونوا صارمين في ما يتعلّق بالمسائل الخاصة بالأَشخاص إذا كان هناك ما يبرِّر ذلك.
- إن المشاكسين الذين يعملون في الخفاء والذين يمارسون إيذاء الناس أَو الاستخفاف بهم يجب أن يتم إبعادهم.
- يجب إدخال كل من الإِدارة القانونية وإِدارة الموارد البشرية في عمليَّة إنهاء الخدمة، ولكن عليك أن تأخذ العمليَّة علىٰ عاتقك وأن تبقيها تحت سيطرتك.
- إن معالجة إنهاء الخدمة بشكل جيد يتضمن إبلاغ الناس بأن للموظف الحق في الحفاظ علىٰ كرامته أثناء سير العمليَّة.
- يجب التعامل مع ردود فعل الموظفين الباقين بنفس الطريقة الجيدة التي تتم بها معالجة عمليَّة إنهاء الخدمة.

الفصل السابع عشر

الخـاتمة

بعض التعليقات الختامية

المفارقة الخاصة بأوقاتنا الحاضرة

كنت أشاهد برنامجاً عن بريطانيا خلال الحرب العالمية الثانية، وكما قد تعلمون، فإن بريطانيا قد دخلت الحرب قبل أن تدخلها الولايات المتحدة ببضع سنوات. كانت الأمور تسير نحو الأسوأ فقد هزم هتلر أوروبا بأكملها وحوصر الجيش البريطاني في (دنكرك)، ولم تحجب عمليَّة إنقاذهم البطولية التي قامت بها المئات من قوارب الصيد العادية حقيقة أن ما حدث كان كارثة عسكرية ساحقة، وكانت الحركة اللاحقة الآتية الواضحة هي الغزو الألماني لبريطانيا. حيث لم يكن يتوفر سوى القليل من الموارد من أجل الدفاع عن البلاد، مما دفع الكثير من البريطانيين إلىٰ غرس القضبان المدببة في الأرض من أجل إيقاف تقدم الدبابات الألمانية.

كانت بريطانيا تعاني تناقص المعدات والمقاتلين والأطعمة، وكانت الولايات المتحدة تجري محادثات سرية مع كندا (التي هي جزء من الكومنولث البريطاني) من أجل نقل الأسطول الملكي البريطاني إلىٰ الجانب الكندي من المحيط الأطلسي عندما تتم هزيمة بريطانيا. وكان ونستون تشرشل يتعرض لضغط كبير من وزارته لكي يعلن الاستسلام لهتلر، إلاَّ أنه بدلاً من ذلك فقد

أعلن على الملأ: «سوف نقاتلهم على الشواطئ. . . . سوف نقاتلهم في الحقول وفي الشوارع. . . إننا لن نستسلم مطلقاً».

هل يمكنك أن تتصور أين كنا الآن لو أن تشرشل قد أصغى إلى تلك الأصوات المخلصة الصادقة التي كان ما تقوله له ظاهراً مثل ظهور أنفه في وجهه، وهو أن الوقت قد حان للاستسلام؟ كم يكون التماس السلم أمراً سهلاً واعياً ملائماً وكم يكون الصمود أمراً طائشاً خطِراً متهوراً. ومع ذلك فإنّه قد صمد.

قد يقدم القادة في بعض الأحيان خدمة كبيرة لبلادهم عندما يتمسكون بوجهة نظرهم، أي عندما يكونون متعصبين، متشبثين بفكرتهم، متمسكين بما يؤمنون به في وجه كل ما يدل على العكس. وينطبق ذلك على عالم الأَعمال كما ينطبق على المسرح العالمي.

تبين الأبحاث أن المدراء يميلون إلى إنكار الحقيقة وإلى أن يكونوا من المتفائلين الذين لا يأسفون على شيء، وأنهم بذلك قد حققوا أموراً عظيمة وكانوا على رأس أكبر ازدهار اقتصادي تم تحقيقه خلال الفترة القريبة الماضية. ولكن في الوقت الذي يكون فيه وضع حاجبات الرؤية التي تمنع النظر إلى الأمام عاملاً مساعداً في إنجاز الأَعمال، إلاّ أن العكس تماماً تقريباً ينطبق على الإبداع. هل تعلم أنه لم يكن هناك أي إنسان مطلقاً يدرك **وجود** عمى الألوان حتى سنة 1794 عندما قام جون دالتون John Dalton بوصفه؟ لقد كان هذا المرض موجوداً دوماً، إلاّ أن الأمر قد احتاج إلى موهبة جون دالتون على وجه التحديد لكي يرى ما لم ير غيره من قبل.

وعلى الرغم من أن اكتشاف عمى الألوان ليس تماماً من قبيل الإبداع، إلاّ أنه مع ذلك يشترك معه في نفس النوعية. إن هناك شيئاً يتعلق بالإبداع يتطلب أناساً لا يكتفون بمجرد النظر إلى ما حولهم، بل إنّهم يرون حقاً عالماً يختلف عن العالم الذي يراه أي إنسان آخر، أناساً يرون أساليب حيث لم يكن

يوجد أي منها من قبل، أناساً يقومون بربط الأَفكار التي كانت حتى الآن تنطلق في مسارات متوازية.

وهكذا فإن على القادة أن ينظروا باتجاه واحد فقط من أجل أن يحقّقوا الأمور العظيمة، كما أن عليهم أيضاً أن ينظروا إلى ما لم ينظر إليه أحد من قبل، وبطرق لم يسبق لهم أن استخدموها في النظر إلى الأمور من قبل. إنهم في ذلك الوضع الذي يدفع إلى الجنون من حيث إنهم يحتاجون إلى الرؤية باستخدام حاجبات الرؤية، التي تمنع النظر إلاّ إلى الأمام **وإلى** الرؤية ضمن زاوية مقدارها 360 درجة بآن واحد. هل هناك أي عجب في أن المنظَّمات تواجه صعوبة في توليد الإبداع والإبقاء عليه؟ بالأحرى إن من المستغرب أن بإمكاننا أن نقوم به مع كل ذلك.

ذلك هو السبب في حاجتنا إلى وجود المشاكسين، وهو السبب في أن أندي غروف Andy Grove رئيس مجلس إدارة شركة Intel السابق يعتقد أنك إذا أردت أن تحافظ على إبداعية استراتيجيتك، فعليك أن تستمر في التحدّث إلى الناس الذين هم على حدودك، وإلى أكثر المستمعين تحدياً، وهو السبب أيضاً الذي جعل بيل ماكنايت Bill McKnight مؤسّس شركة 3-M، يحث المدراء على أن «يستمعوا إلى أي شخص لديه فكرة جديدة بغضّ النظر عما قد تبدو عليه من سخف لأول وهلة»[1]، إن الذين يركّزون منا على نقطة واحدة تبدو في الأفق يحتاجون إلى أولئك الذين يحدقون في كافة الاتجاهات.

وهكذا فإن لدينا هنا مفارقة ينبغي على المدراء التكيّف معها، وهي أن يكون الإنسان وطيد العزم نحو هدف واحد في سعيه لتحقيق هدف محدد، **وأن** ينظر إلى ما لا ينظر إليه أي شخص آخر في الوقت نفسه. إلاّ أن هذه المفارقة

(1) مارشال لويب Marshall Loeb (كيف تجعل المدير العام يقتنع بفكرتك) مجلة الثروة Fortune (11 كانون الأول/ ديسمبر 1995، ص 210).

ليست أكثر تثبيطاً للهمة من الكثير من المفارقات الأُخرى التي نتدبر أمرها كل يوم، عليك أن تبدع ولكن تجنّب الأخطاء، فكر علىٰ المدى البعيد ولكن قدِّم النتائج الآن، تعاوَنْ وتنافَسْ، طبِّق اللامركزية وحافظ علىٰ السيطرة، تَخصَّصْ ولكن كن انتهازياً. إن الأمر ليس بالسهل إلاَّ أنه يتمتع علىٰ الأقل بميزة كونه مألوفاً. حسن، إن الراحة الفاترة هي أفضل من عدم الراحة مطلقاً. أليس كذلك؟

وهكذا إلى أين نتجه من هنا؟

نحن نفهم أن المشاكسة والإبداع هما وجهان لعملة واحدة، ولا يمكنك أن تحصل علىٰ واحد منهما دون الآخر، إلاَّ أن الدافع إلىٰ الإبداع والحاجة المستمرة له سوف تحثّ علىٰ إدخال تغييرات أُخرى علىٰ الطريقة التي نقوم بها بإدارة المنظَّمات، وفي ما يأتي بعض تلك التغييرات التي أعتقد أنها ستكون جليّة في السنوات المقبلة.

دور جديد للإخلاص

إن الحكمة المتوارثة هي «لم يعد هناك أي إخلاص، إن كل شخص لا يهتم إلاَّ بنفسه» وقد نكون قد أقنعنا أنفسنا تقريباً بأن ذلك هو من المفاهيم الخاصة بعصر الصناعة. إلاَّ أنك الآن بحاجة إلىٰ الإخلاص أكثر من أي وقت مضى. لماذا؟ من الواضح أن السبب في ذلك يرجع إلىٰ أن الموظفين سوف يبقون في شركتك وهذا سبب لوحده في أن يكون للإخلاص شأنه. إلاَّ أن هناك أيضاً سبباً يتعلق بالإبداع يعطي الإخلاص أهميته.

لقد وجد ألبرت هيرشمان Albert Hirschman في التحليل الاقتصادي الممتع الذي وضعه بعنوان (المخرج، الصوت والإخلاص)[1] أنه عندما يكون

---

(1) ألبرت و. هيرشمان Albert O. Hirschman (المخرج، الصوت والإخلاص: الأجوبة عن التدني في الشركات والمنظَّمات والولايات) (كامبريدج ـ ماساشوستس: مؤسَّسة هارڤارد للأَعمال 1970).

من السهل عليك أن تترك المنظمة، فإن الناس يصبحون أقل احتمالاً في أن يجهروا بالقول عندما يرون أن الأمور تسير باتجاه الخطأ، ولِمَ تقوم بمحاربة البلدية إذا كان بإمكانك أن تنتقل إلىٰ مكان آخر لا أكثر؟ كما أنه وجد أن الأَشخاص الأكثر احتمالاً لأن يتركوا العمل هم أنفسهم الأكثر احتمالاً في أن يدركوا الأمر الخطأ و الأكثر قدرة علىٰ إصلاحه. إن هذا لكارثة بالنسبة لأية منظّمة، إذ إن الشركة تخسر الأَشخاص أنفسهم التي هي بحاجة إليهم أكثر من غيرهم من أجل أن تتعافى. إنك تحاول إصلاح المشكلة التي تدفع بأكثر الناس قدرة إِلىٰ ترك العمل بمساعدة أقل الناس قدرة علىٰ حلّها وحساسية تجاهها.

هناك استثناء واحد لهذه الصورة الكئيبة هو: كون الموظفين مخلصين. أي عندما يستمرون في البقاء بعد أن يتجاوزوا النقطة التي كان عندها من الأفضل لهم أن يقفزوا من علىٰ السفينة. إن تلك هي الكيفية التي يمكن بها لفرق البيسبول وللأحزاب السياسية أن تعود لممارسة نشاطها، لأن لديها قاعدة من المؤيدين تتيح لها الوقت وتؤمن لها الخبرة من أجل تعويض خسارتها، وعلىٰ هذا فإن فرق البيسبول والأحزاب السياسية والمنظَّمات تحتاج كلها إِلىٰ الإخلاص. والآن وأكثر من أي وقت آخر، فإن أكثر من لديك ذكاء يجب أن يكونوا الأكثر إخلاصاً. وهذا هو التحدي الجديد الذي تواجهه المنظَّمات.

بحث المدراء عن الأصوات المشاكسة

حتى هذه النقطة، ولو أن ذلك غير واضح علناً في توصيف الوظيفة، فإن كل مدير له قيمته يعرف أن عليه أن يقمع المشاكسة، لأن هذا القمع يؤدي إِلىٰ الفعالية. ولكن بعد أن أصبح من الواضح أن المشاكسة هو العنصر اللازم للإبداع وهو الذي يبشر به، فقد أصبحت مهمة المدير الآن هي البحث عنه. وبدلاً من أن يكون المدراء حراساً للطريق الصحيح الأوحد، فقد أصبح لزاماً عليهم أن يتقدموا غيرهم علىٰ طريق التساؤل المفتوح وتحدي الوضع الراهن، أما إذا أخذ المدير علىٰ عاتقه القيام بدور محامي الشيطان ودور الشخص

المزعج، فإن عليه أن يكون مستعداً للمقاومة، بل وحتى للهجمات المعاكسة عندما يحاول الموظفون النضال ضد المشاعر غير المريحة.

إن الناس يحبون الأحوال المستقرَّة وأنا أحبها أيضاً. أحب أن أعرف أن لدي دخل، وأنني جيد في القيام بما أعمل به، وأن بإمكاني أن أخطط لحياتي. وكل ذلك يتطلب بعض الاستقرار وإمكانية التنبؤ بالمستقبل. إن تشجيع عدم الاستقرار بشكل فعَّال لن يؤدي إِلىٰ كسب مباريات التأييد الشعبي، ومع ذلك فإنني أشعر بالقناعة بأن أكثر قادة المستقبل نجاحاً هم أولئك الذين يستطيعون الإبقاء علىٰ ما يكاد يكفي من عدم إمكانية التنبؤ، بل ومن الفوضى بما يفتح الباب أمام الإِبداع، كما أشعر أيضاً بأن المتسابقين الذين لا يحالفهم النصر سيكون لديهم النوع من المؤسسة التجارية التي تتصف بالالتزام وحسن الإدارة والتي كانت لتجلب لهم جوائز (مدير هذا العام).

قبول المحكومين

كلما زدنا تقدماً في عصر المعلومات كلما أصبح من الأكثر وضوحاً أن قدرتنا علىٰ تحقيق النجاح تتوقف علىٰ الطريقة التي نعامل بها الناس. وعلىٰ الرغم من أنه كان لهذه الفكرة شيء من الإذعان في الماضي، إِلاَّ أنها لم تكن مسألة لها من الجدية ما لها الآن. لقد كان الاقتصاد القديم يحتاج إِلىٰ الأيدي لا إِلىٰ العقول، وكانت الأيدي متوفرة بكثرة. ولكن في الوقت الحاضر فإن ما يكوِّن القيمة هو استخدام المعرفة بشكل إبداعي، وهذا الاستخدام الذي يحدث في عقول العاملين ذوي المعرفة. وقد أصبح من المهم أكثر من أي وقت مضى في اقتصاد الإبداع الجديد هذا، أن تحصل علىٰ التزام الناس بالهدف الذي تتجه نحوه وبالطريقة التي تسعى بواسطتها للوصول إليه.

ولكن كيف لك أن تكوِّن هذه البيئة التي تحقِّق أهدافها وتبدع في الوقت نفسه؟ إن الرؤية والقِيَم والرسالة ـ وكلها لها تأثيرها إِلىٰ حد ما ـ إِلاَّ أنها وكما سبق لي أن ذكرت تكون عادة وحيدة الاتجاه، أي أن هدفها الرئيسي هو تأمين

الالتزام بالهدف الذي حددته الإدارة العليا. وهي عبارة عن أدوات فعّالة وضرورية من أجل الإنتاجية، إلاَّ أنها في طبيعتها تدور حول المطاوعة - المطاوعة المتحمسة، بل وحتى المطاوعة الخلاَّقة، إلاَّ أنها مطاوعة. إن تلك الأمور لا تتعلّق بالتساؤل حول ما إذا كان الهدف صحيحاً، أَو ما إذا كان قد طرأ تغيير علىٰ تقييم ما كان له قيمته.

إلاَّ أن مناخ الإبداع يتطلب تلك الميزة تماماً، ثقافة يمكن فيها حتى المسائل الأساسية موضعاً للتساؤل. إذا ما كنا نريد الإبداع، فإن علينا أن نبتعد عن المطاوعة مهما كانت متحمسة.

هناك بعض المؤسَّسات التي تحاول القيام بذلك، مع أن منبع المحاولات قد يشكِّل مفاجأة بالنسبة لك. إن **الحكومة** تحاول أن تلائم نفسها مع عصر المعلومات بطرق يمكن أن تقدم لنا بعض التبصُّر في الأمر. إذ إن روح الحكم الديموقراطي هو إدراك أن للناس إرادتهم الحرّة. وعلىٰ هذا فقد كانت الحكومات الديموقراطية تسعى وفقاً إلىٰ **قبول المحكومين**. حيث كان ذلك يأخذ شكل الانتخابات. وعلىٰ أي حال، ومع ما طرأ من ازدياد في حنكة الجماهير وفي تعقيد المسائل، فإن مقولة: «دعنا نفترض أنني علىٰ حق، ومن ثم يمكنك أن تخبرني بعد أربع سنوات من تاريخه ما إذا كنت توافق علىٰ ذلك»، لم تعد سارية المفعول.

لقد تلقت الحكومات مكالمة إيقاظ من النوم أثناء (مؤتمر التجارة العالمية) الذي عقد في مدينة (سياتل) سنة 1999، حيث استخدم المواطنون شبكة الإنترنت من أجل تبادل المعلومات المتعلقة باعتراضاتهم. وقد أدت احتجاجاتهم إلىٰ التأثير علىٰ الطريقة التي سار بها المؤتمر وعلىٰ نجاحه.

وعندما أدركت الحكومات أن الطريقة القديمة لم تعد تلائم الزمن الذي يعيش فيه المواطنون، ولا مدى حنكتهم فقد بدأت تجهد في إيجاد طرق جديدة. حيث إنها تعمل الآن علىٰ زيادة مشاركة المواطنين في تطوير السياسة،

كما أنها تحاول (ولو دون الكثير من النجاح أحياناً) أن تجعل مداولاتها أكثر علنية. وعلىٰ الرغم من أنها لا تملك الأجوبة عن كافة الأسئلة، إلاَّ أنها أصبحت تدرك أن القبول هو مسألة حاسمة بالنسبة للطريقة التي تحكم بها.

إن معظم المنظَّمات لم تصل بعد إلىٰ هذا الحد، وعلىٰ الرغم من أنها أبدت شيئاً من الخضوع للزخارف الديموقراطية مثل استشارة الناس حول ما يفضلونه، أو السماح لهم باختيار أحد خيارين كلاهما مقبول بنفس الدرجة، إلاَّ أن لدى كل المنظَّمات نظاماً هرمياً من الأعلىٰ إلىٰ الأدنى من نوع «سأقول لك ما يجب أن تفعله». وقد تكون الرؤية والقِيَم نظاماً هرمياً أكثر لطفاً إلاَّ أنها تبقى هرمية. ولكن عندما يكون ما يدور في أذهان الموظفين قد أصبح الآن محرك النجاح في الاقتصاد الجديد فإن هذا الأمر قد لا يكون كافيا. إن الموظفين، مثلهم في ذلك مثل المواطنين، يجب أن يتم إقناعهم لا إكراههم.

ولكن قبل أن نمضي إلىٰ ما هو أبعد من ذلك، فإنني أشعر أن هناك اعتراضاً يلوح في الأفق، إذ إن علينا أن نعالج مسألة ما إذا كان تشبيه المنظَّمات بالديموقراطيات هو تشبيه في محله أم لا، إذ إنه بعد كل شيء فإن: . . .

إن المنظَّمات ليست ديموقراطيات

إنك علىٰ حق، إذ إن المنظَّمات لم تنشأ علىٰ أساس أن تكون ديموقراطية وليس من المقصود أن تكون ديموقراطية. إن الناس لا يصوتون لصالح قادتهم، إنهم لا يقرون سوى ما تسمح به الإدارة، إنهم يتلقون أجراً مقابل مشاركتهم، وكل ذلك يختلف عن الديموقراطية، وإنني لا أوحي بأن المنظَّمات يجب أن تصبح ديموقراطيات من أجل أن تشجع الإبداع.

إلاَّ أن هناك بعض الألغاز في ما يتعلق بالحياة المنظَّماتية في أي مجتمع ديموقراطي، والتي لا بد من أن نتوقف عندها، إذ سواء كنا نريد أم لا فإن المنظَّمات ليست إلاَّ أنظمة للحكم، وبالآتي فإنها سياسية في جوهرها. وعلىٰ

القادة فيها إيجاد طريقة للوصول إلىٰ النظام والاتجاه الذي يجب اتباعه من بين رؤى متنوعة ومتضاربة. وعلىٰ هذا فإنه لا بد أن هناك بعض الفائدة في الاستفادة من الحلبة الحكومية التي ثبت فيها أن محاولة قمع المشاكسة لم تحقق نجاحاً يُذكر (دع المتعصبين لـ/Rosweel/ جانباً).

وإضافة إلىٰ ذلك، فإن الموظفين في معظم الأحيان يتعرّضون لإنكار حقوقهم كمواطنين، كأن تكون لديهم وجهات نظر تختلف عمّا لدى من هم في السلطة، وأن يكون لهم حق المعاملة علىٰ قدم المساواة. إن هناك انفصالاً بين الحرية التي يعتبرها الناس مسألة مبدأ يسير عليه المجتمع ككل، والحرية التي يتمتعون بها ضمن أماكن عملهم.

وعلىٰ هذا، فإنه في الوقت الذي يصح فيه القول بأن المنظَّمات ليست ديموقراطيات وبأنه لا يقصد لها أن تكون كذلك، فهل يمكن لهذه الأحجيات أن تستمر في وجودها دون أن يكون هناك بعض الضغط نحو تغييرها؟ ما الذي سيحدث حينما يقترب العاملون ذوي المعرفة من الصلاحية التي يتمتع بها المواطنون من حيث إقرار مدى نجاح قادتهم أو فشلهم؟

ولكن مع ذلك، فإن المنظَّمات لا تستطيع استخدام ما تستخدمه الحكومات نفسه للحصول علىٰ قبول المحكومين كما أنها لن تستخدم ذلك. وعلىٰ أية حال، ليست هناك نماذج منظَّماتية من أجل جسر الهوة بين الديموقراطية وبين الحقائق المنظَّماتية.

إن الأَعمال الخيرية والأَعمال الأُخرى التي لا تتوخى الربح تملك بعض ما تملكه الديموقراطيات من صفات مميزة، إذ إن المتطوعين يقومون عادة بانتخاب قادتهم (هيئة المدراء)، ويشاركون في المسائل الاستراتيجية ولا يتلقون أي أجر، ولديهم الحق في أن يُستمَع إليهم. وفي الحقيقة، فإن زول كازيمر Zol Kasimer مدير جمعية الشبان المسيحيين YMCA يلاحظ أن المتطوعين الذين لا يشعرون بأنهم يُقدَّرون حق قدرهم، وبأنه، لا يُستمع إلىٰ رأيهم «يصوتون

بأقدامهم وأن المنظَّمات التي تطوعهم والتي لا تولي اهتماماً إِلىٰ الطريقة التي تمارس بها السلطة غالباً ما تتلاشى». وتعمل الجمعية علىٰ أن يكون صوت المحكومين هو جزء من البُنى الخاصة بها بدءاً من هيئة المدراء التي يتم انتخابها من قبل الأعضاء، وحتى اللجان الاستشارية التي يرأسها المتطوعون من أجل برمجة التنفيذ والتي تتم غالباً من قبل المتطوعين.

وبما أن لدى المنظَّمات التطوعية جمهوراً كبيراً من الأنصار ـ أنواعاً كثيرة من الزبائن ـ فإنهم يجيدون إِلىٰ حد بعيد الحصول علىٰ موافقة الجماعات التي قد لا تكون علىٰ اتفاق في ما بينها. وهذا الأمر هو عبارة عن مهارة يجدر بالقطاع الخاص أن يتعلمها عندما يبدأ بإدراك أن عليه توسيع مجال المشاركين من مجرد زبائن ومساهمين وصولاً إِلىٰ زبائن ومساهمين وموظفين وموردين وجماعة ككل.

وهكذا، فإن هناك بعض المنظَّمات التي أخذت بعض ما لدى الديموقراطيات من صفات، إِلاَّ أنها ما زالت تتصرّف علىٰ أساس أنها منظَّمات، وإنني أعتقد أنها تعكس صورة عن المستقبل أكثر مما يمكن لأي إنسان أن يتصوره.

إن العاملين عندما يبدأون في إدراك أنهم يملكون حقوق الاختيار وأنه لا بد من أن يكون لهم صوت يسمع، فإنني أعتقد أنهم سيزدادون إصراراً علىٰ أن يعاملوا كمواطنين أكثر من معاملتهم كموظفين. كما أنني أعتقد أننا نتجه نحو عصر سيكون فيه قبول المحكومين سمة ليس للحكومة فحسب بل للمنظَّمات أيضاً. وسواء كنت تحب هذا الأمر أم لا، فإنك قد انخرطت في عمليَّة الإِدارة ولكن بقبولهم لذلك.

الاستخدام البسيط لسلطة المركز

إن من مستلزمات الحصول علىٰ قبول المحكومين الاستخدام البسيط

لسلطة المركز، وأنا أعلم أنك تتعرض إلىٰ الحض علىٰ القيام بذلك منذ زمن طويل. وإن الأخبار الجيدة هي أنك تعرف مسبقاً كيف تتطور من وضع المخطِّط والمشرف إلىٰ وضع المرشد والناصح. أما الأخبار السيئة فهي أنك لا تستطيع الاتكال علىٰ أمجادك. إن العالم الذي يكون فيه الإبداع هو الأسمى لن يستجيب إلاَّ إلىٰ أقل لمسة ممكنة لعنانه، وإننا سوف نجد أن الموظفين يحتاجون إلىٰ حريات جديدة، تلك الحريات التي كنا متأكدين أنها ملك لنا بحق المولد المديري.

وبشكل خاص، فإنه سينبغي علينا إيلاء الاهتمام للأنظمة التي نضعها قيد التطبيق. وقد قال لي صديق يعمل مدرساً في معرض بحثه في مسألة الإصلاحات المدرسية أن النظام القديم كان يسمح للكثير من الأمور غير المعقولة بأن تستمر في حدوثها، أمور سيئة غير معقولة وأمور جيدة غير معقولة، وكان المدرسون فاقدو السيطرة هم الذين لا يقومون بتحضير الطلاب لمواجهة الحياة، كما كان المدرسون فاقدو السيطرة هم الذين يتلقون الاتهام. وقد حاولت السلطات المدرسية تقويم الوضع عن طريق توحيد معايير المنهاج الدراسي وتشديد القيود علىٰ توظيف المدرسين، وكانت تلك السلطات تهدف من وراء ذلك إلىٰ التخلّص من الأمور السيئة. إلاَّ أن كل ما حققته في نهاية الأمر لم يكن سوى التخلص من الأمور غير المعقولة، نعم لقد تم التخلص من الأمور السيئة غير المعقولة ولكن معها الأمور الجيدة غير المعقولة أيضاً.

وعلىٰ هذا، فإن علينا الحذر من تلك الأنظمة التي قد تكون ذات قيمة من حيث ما تهدف إليه من الفعالية والعمل الجماعي والسلوك المسؤول، إلاَّ أنها تكبت السحر الذي تنبثق عنه كل القدرة علىٰ التكوين والإبداع لأن ذلك هو الموضع الذي يجب علينا جميعاً أن نتجه إليه، ذلك المكان الذي يمكن فيه للأمور الجيدة غير المعقولة أن تزدهر.

النقاط الرئيسية

- لقد حقَّق القادة الكثير عن طريق رفضهم رؤية أي شيء سوى ما يريدونه.
- غير أن الإِبداع يتطلب القدرة علىٰ رؤية العالم بشكل مختلف.
- إن المشاكسين قادرون علىٰ تأمين مثل هذه القدرة.
- سيكون هناك دور جديد للإخلاص في المستقبل، وسوف يعمل المدير علىٰ السعي وراء المشاكسة وقبول المحكومين وسيكون عليه استعمال هذه السلطة بشكل بسيط.

الفهرس

إشادة بكتاب تكوين الثقافة الإبداعية

«إن السرد المتبصر الذي تقوم به فرانسيس هورايب ممتع ويبعث على التفكير في آن واحد. إن كتاب (تكوين الثقافة الإبداعية) هو جزء هام في أية مكتبة ـ وخاصة عند أمثالنا الذين يكدحون يوميًا من أجل الإعداد للقدرة على التكوين وتشجيعها. إن الإبداع هو كل شيء في مجال الأعمال في هذه الأيام. وما هذا الكتاب إلا سبر للتوازن الدقيق بين الإبداع والمشاكسة».

ـ ديريك برنيDerek Burney رئيس شركة «Corel».

«إنه برنارد شو الذي لاحظ ذات مرة بشكل منطقي لا يمكن إنكاره، أن كل التقدم يجب أن يعتمد على«الرجل غير المعقول»، لأن هذا النوع من الرجال لا يتلاءم مع العالم كما هو عليه. وهذا أمر معقول تماماً ولكن إلى الحد الذي يتحقق للشخص أن عليه التعامل مع حقيقة هذا الأمر ضمن منظمة ما.

وسواء أكنت واحداً من المشاكسين ام شخصاً يقوم بإدارة المشاكسة أم كنت مجرد مراقب فإن هناك شيئاً ما في كتاب (تكوين الثقافة الإبداعية) لكل واحد من هؤلاء ـ فَهْم للمشاكسة والإبداع، ونُصْح، وأفكار جديّة وتلميح إلى عواقب عدم تعلمنا كيفية التعامل مع أولئك «الرجال غير المعقولين».

ـ ديفيد كاريسون-David Carison نائب الرئيس لشؤون النوعية والعلاقات مع الزبائن في أمريكا ـ شركة Alcatel

«إن هوربي في هذا الكتاب المتقن والمفعم بالحيوية تساعدنا على أن ندرك أن علينا أن نشعر بالراحة لأننا غير مرتاحين. إنها تشير بحكمة إلى أن القادة العظماء يبحثون عن الأشخاص الذين يتحدونهم ويتحدون قوانينهم ويعملون على تشجيعهم. إن هذا الكتاب غني بالملاحظات العظيمة كيف يصبح الإنسان من هذا النوع من القادة وهكذا فإنك أيضاً يمكن أن تساعد الإبداع على أن يزدهر في منظمتك».

ـ سوزان روبنسون-Susan Robinson نائب الرئيس الأول لشؤون الموارد البشرية .Manvlife Financial

«يبين لنا كتاب (تكوين الثقافة الإبداعية) كيفية إدارة أكثر أنواع السلوك بعثاً على الإبداع ـ المشاكسة. إنه يصف لنا بشكل دقيق وفعال أهمية الحاجة إلى المشاكسة من أجل إثارة الإبداع الذي يجب علينا تعزيزه ودعمه كما يجب علينا إدارة المشاكسة كل ذلك إذا ما أردنا لأعمالنا أن تستمر في البقاء وأن تزدهر في هذه الأيام».

ـ غيوف سميث-Geoff Smith نائب الرئيس لتطوير الأعمال- .Mitel

موضوع الكتاب: الإدارة

موقعنا على الانترنت:
http://www.obeikanbooks.com